

Stephen R. Covey



史蒂芬·柯维
管理经典

[美] 史蒂芬·柯维
罗杰·梅里尔
丽贝卡·梅里尔 著

要事第一

最新的时间管理方法和实用的时间控制技巧

FIRST THINGS FIRST

有史以来最畅销的时间管理书籍。亚马逊、《商业周刊》、《纽约时报》商业排行榜畅销书，被美国《时代周刊》组织的世界500强CEO评选为“最具影响力的商业书”。这本书能够成为真正改变你生活的杠杆。 中国青年出版社

图书在版编目(CIP)数据

要事第一/(美)柯维,(美)梅里尔著;刘宗亚,王丙飞,陈允明译.

—北京:中国青年出版社,2003

ISBN 7-5006-5340-9/F·198

I.要... II.①柯... ②梅... ③刘... ④王... ⑤陈... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第069372号

First Things First

Chinese translation Copyright © 2003 by

CHINA YOUTH PUBLISHING HOUSE

Copyright © 1994 Covey Company

Franklin Covey and the FC logo and

trademarks are trademarks of Franklin Covey Co.

and their use is by permission.

要事第一(白金版)

作 者:(美)史蒂芬·柯维 罗杰·梅里尔 丽贝卡·梅里尔

译 者:刘宗亚 王丙飞 陈允明

责任编辑:刘 炜

文字编辑:彭 丹

美术编辑:夏 蕊

责任监制:于 今

出 版:中国青年出版社

发 行:中国青年出版社北京中青文

书刊发行中心(010)65516875

制 作:中青文制作中心

印 刷:中国青年出版社印刷厂

版 次:2005年1月第2版

印 次:2005年1月第2次印刷

开 本:880×1230 1/32

字 数:270千字

印 张:12.5

京权图字:01-2003-5315

书 号:ISBN 7-5006-5340-9/F·198

定 价:28.00元

中青版图书,版权所有,盗版必究

世界500强CEO对《要事第一》的赞扬

序言

第一部分

时钟和罗盘

第一章

有多少人在临终之际后悔自己花在办公室的时间不够多

第二章

嗜急成瘾

第三章

生活、关爱、学习、留下遗产

第二部分

主要任务是将主要事务放在主要位置

第四章

第二象限日程安排：要事第一的程序

第五章

构想的激情

第六章

[角色的平衡](#)

[第七章](#)

[目标的威力](#)

[第八章](#)

[一周的前瞻](#)

[第九章](#)

[抉择时刻的诚信](#)

[第十章](#)

[向生活学习](#)

[第三部分](#)

[相互依赖中的协作增效](#)

[第十一章](#)

[相互依赖的现实](#)

[第十二章](#)

[共同做到要事第一](#)

[第十三章](#)

[自内而外获取能力](#)

[第四部分](#)

以原则为中心生活的力量与平和

第十四章

从时间管理到个人的领导作用

第十五章

结果所带来的平和

后记

世界500强CEO对《要事第一》的赞扬

“我选择读这本书，是我做出的第一个正确决定。从字里行间，我发现了一份无价的礼物——三位杰出人士集中了他们的智慧，告诉我如何在生活中最充分地利用我的时间。但是仅仅看了这本书对我的帮助还不是最大。我做出了第二个决定：按照我所学到的立即行动。”

——詹姆斯·A·莫耶，马里奥特管理服务公司，负责全面质量管理的副总经理

“史蒂芬·柯维是最棒的。他深谙主动转变的原则和方法。本书适用于所有希望改善生活、希望对自己生活核心的重要部分产生影响的人。”

——斯特德曼·格雷厄姆，格雷厄姆联合公司总经理兼总裁、《体育运动管理及营销之终极指南》一书的作者、运动员反兴奋剂协会创办人

“《要事第一》帮助‘繁忙的’人注意到什么是‘紧迫的事’与什么是‘重要的事’之间的区别。”

——威廉·J·贝内特，《美德书》的作者

“我痛恨时间管理系统。编制行事历、工作日计划人员以及按照客观系统而生存的状况令我浑身不自在。但是我喜欢《要事第一》，喜欢柯维和梅里尔夫妇那种有意识地让你的生活更有意义和成功的方式。该书的副标题说明了一切：‘生活，关爱，学习，留下遗产’。由此使你的生活成为毕生的工作，而不是令工作成为你的生活。棒极了！”

——罗恩·泽姆克，《培训》杂志高级编辑、《为美国服务》两作者之一

“任何想要从时间管理转向人员管理的领导人都应该读一读这本书，领会书中的原则，并采用书中提供的高超手段。”

——哈泽尔·奥利里，前北部州动力公司总经理和前新泽西州副检察长

“时间一旦使用就永不再回，时间是均等机会的最后的主人。当我们航行在一个在快速前行中打转的世界里的時候，柯维和梅里尔夫妇根据永恒的真理给了我们一个珍贵的罗盘，为我们指出了光明的方向和及时的引导。《要事第一》将持续一生的时间！”

——丹尼斯·韦特利，《获胜心理学》、《获胜时机》和《心灵帝国》等书的作者

“史蒂芬·柯维曾通过《高效能人士的7个习惯》帮助我们的策划指导委员会——实际上，我们的公司——把焦点放在机构的原则和价值观上。现在他成功地使我们关注到生活本身的完整性，我们感谢他。”

——霍斯特·舒尔茨，里茨·华尔登饭店公司总经理兼首席运营官

“柯维是继戴尔·卡内基之后轰动美国商界的炙手可热的自我完善理论的顾问。”

——《今日美国报》

“史蒂芬·柯维的《高效能人士的7个习惯》在萨图恩公司的运营系统发展的过程中发挥了重要作用。我们对质量的保证和对客户热情的保证是我们的‘要事’。《要事第一》继续强调基本原则，同时重申必须首先注重客户的需要和愿望。”

——斯基普·勒福夫，北美小型汽车营销集团副总经理兼集团执行经理、通用汽车公司萨图恩公司总经理

“深刻而且有效，《要事第一》的灿烂光芒照亮了时间管理技巧那一半尚不为人所知的黑暗部分。我们看到的不是我们生活的零星碎片，而是完整的画面。这本书能够成为真正改变你的生活的杠杆。”

——斯科特·德加尔默，《成功》杂志总编辑

“如果《高效能人士的7个习惯》是最佳个人发展图书——我认为它确实是，那么《要事第一》就是我的首选书。我带的研究生正在学习《7个习惯》，而《要事第一》探讨了他们现在正在质疑的难以解决的实际问题。这本书展现的是大智慧。”

——戴维·达文波特，佩珀代因大学校长、前美国独立院校校长协会主席

“时间管理给了我们工具，而《要事第一》给了我们一个每一个人都可以做出正确选择的地方；为做出奉献而生活——过一种具有恒久意义的生活，这一强有力的前景促成了我们的选择。此书是最佳的馈赠！柯维和梅里尔夫妇满怀爱心地为我们指点出创造生活的方式，这种方式因为有了目标和个人的想象而丰富多彩，因此我们每一个人都可以成为栩栩如生的图画中的活生生的风景。”

——梅洛迪·麦肯齐，《安排你的目标》的作者，《时间陷阱》的作者艾列克·麦肯齐的时间战术研究所所长

“老年人有一个普遍的特性，就是希望给将来的后代留下一份遗产——一个更加美好的世界。这部书强调个人的想象和使命，无论是老年人还是青年人，只要采用书中讲述的原则作为生活的基础，保证能够为将来留下一份丰富的遗产。”

——科克·L·斯特龙伯格，美国退休人员协会（AARP）战略计划和发展部主任

“如果你喜欢《高效能人士的7个习惯》，也会喜欢《要事第一》这本书。柯维所秉持的以原则为中心的对时间管理的态度为读者提供了一只在生活中具有真正重要意义的‘罗盘’。”

——诺兰·D·阿希巴尔德，布莱克一德克尔公司董事长、总经理兼总裁

“史蒂芬·柯维的新书《要事第一》淋漓尽致地表现出务实、有深刻见解的智慧。是希望克服困难渡过难关的家庭必读之书。”

——罗伯特·H·舒勒博士，水晶大教堂神甫

“史蒂芬·柯维提供了一张路线图，可以让你在自己的生活中打上杰出的印记，从而使你周围的人看到一个过着高质量生活的优秀榜样。”

——索尼娅·弗里德曼，哲学博士，美国有线电视新闻公司（CNN）“索尼娅直播”节目的主持人

“我生活中取得的伟大成功应归功于柯维在《要事第一》中所教授的改变生活的原则。”

——史蒂夫·扬，旧金山“49人队”四分卫，美国全国橄榄球联盟1992年最有价值球员

“更努力、更明智、更快捷，这些对我们而言总是有效。《要事第一》中以原则为中心的概念提供了一种更好的方式。我们学习、强调和运用这些概念。”

——米克·香农，总经理兼总裁；约瑟夫·E·莱克，执行副总经理兼首席运营官；儿童奇迹网络公司的两位创办人

“正如W·爱德华兹·戴明所下定义，质量首先是一种新的思考方式，是一种新的生活方式，是由每一个人开始的。《要事第一》给出的是一种实际而有效的方式，以开始个人反思和改变的进程。该书是对时间管理和生活管理更高层次的思考。”

——巴巴拉·B·劳顿，W·爱德华兹·戴明，科罗拉多大学管理学教授

“三部曲：《高效能人士的7个习惯》，《领导者准则》，《要事第一》。‘阅读’这三部曲等于‘增加生活的价值’；‘理解’这三部曲等于‘发展了对实现更美好生活的洞察力’；按照这三部曲‘生活’，就会成为‘最独特的你’和‘最独立的你们（队友）’，你可以做到！”

——维克多·N·高莱，电子不动产联合公司董事长兼总裁；鲍勃·马克、汤姆等

“阅后感到，《要事第一》是史蒂芬·柯维和梅里尔夫妇的又一个第一。此书不仅是三部曲（《高效能人士的7个习惯》、《领导者准则》和《要事第一》）的顶点，还提出了更高水平的思考——如何按造自己的时间对诸多需要确定优先次序。我被史蒂芬、罗杰和丽贝卡的才能所震

撼，他们把主旨、形式和人的价值巧妙地融合在一起，犹如一篇可读性非常强的散文。”

——约翰·塞弗林，哲学博士，美国癌症协会执行副主席

“我们所坚持的观念决定着我们的生活。《要事第一》打破了这种模式，告诉我们，我们的心灵如何引导我们以及我们的良知如何成为指引我们走向真正成功的罗盘。认真地读这本书，然后点燃你生活中的价值之火！”

——安东尼·罗宾斯，《终极力量》的作者

“《要事第一》打破了粗俗的个人主义和自负自足的神话，以引人注目的事实表明，只有把我们的生活与支配和管理原则结合起来，心灵和精神才能得到和平。读者得到一张地图，可以进入一个以原则为中心生活的世界，在这个世界里，解放这个词被赋予了全新的意思。这不是‘新时代’哲学，而是以可以理解的、可认知的和适用的方式集合在一起的无价的智慧。”

——布鲁斯·克里斯滕森，美国公共广播公司（PBS）前总经理

“《要事第一》中的原则为学校的领导人创造了一种新的模式，对他们是一种挑战，迫使他们关注即将改变教育的那些真理。”

——朱迪·纳什，NASE计划委员会主任，美国学校行政人员协会

“极力推荐。我发现这是一本发人深省的好书。对许多人而言，时间犹如一条无法确定如何宰杀的龙。这里，《高效能人士的7个习惯》的作者史蒂芬·柯维给了他们一张直捣龙穴的地图，还有屠龙的利剑——一柄在恰好是他们所需要的原则和首要优先的铁砧上锻造出来的利剑。”

——理查德·博莱斯，《你的降落伞是什么颜色？》的作者

“第二象限是质量象限，精通这一技巧的经理主管人员可以在很大程度上提高个人和集体的领导能力。”

——N·E·里卡德，施乐商务公司经理，施乐质量控制中心联合创办人之一

“本书的作者完全正确！《要事第一》鼓舞我们每一个人追求诚信、勇敢和乐于奉献的生活。”

——凯瑟琳·瑞安，《驱逐职场恐惧心理》作者之一

“柯维又一次做到了。他和梅里尔夫妇一起撰写了一本发人深省的书，使我们得以窥见生活中的自己，更为重要的是，《要事第一》逐渐地引导我们领会了基本原则。”

——肯·布兰查德，哲学博士，《一分钟经理》的作者之一

“猛然醒悟到我们真正想要什么，然后找到实现目的的方法，这不仅是优秀的时间管理系统，它还是自由。《要事第一》讲述的是实现和自由，不是通过‘快速调整时间’，而是通过实际的持久改变来实现。”

——戴夫·切基茨，纽约尼克斯队经理

“这本书描绘了生活中和组织机构中以原则和特性为基础的那种深深的系留感。”

——J·麦克唐纳·威廉斯，特拉梅尔·克劳公司经理兼总裁

“今天，在所有可以使用的工具中，7个习惯管理器是最好的概念，可以充分利用我能支配的时间，使之适合我个人的使命宣言。上个月，我生活中最重要的人注意到我的生活中危机少了，是我决定要对我内心深处的‘是！’做出反应的决心让我获得了能力。”

——比尔·查默斯，《今日美国报》

INTRODUCTION

序言

如果更努力、更机灵、更快捷都不灵光，那还有什么办法？

如果停下来好好想一想生活中的“首要事情”，也就是最重要的三四件事情，会是什么呢？

这些事情得到了你的真心关注和重视吗？你真心想在这些事情上面花费时间吗？

在柯维领导才能培训中心工作期间，我们接触到来自世界各地的形形色色的人，常常对他们所代表的现象深有感触。他们积极进取、工作努力、富有才干、办事周到，很想有所作为。然而，这些人往往向我们倾诉说，他们试图在生活中把首要事情放在首位，可是很难做到。你打开本书就表明，你很有可能跟他们有同感。

我们的首要事情常常没有放在首位，原因何在？多年来，我们获得了管理和控制时间的方法、技巧、工具和信息。有人给我们指点迷津，说如果坚持不懈地加倍努力，学会将事情做得更好更快，使用新的设备或工具，以特定的方式进行安排或组织，就能够做好一切事情。于是我们买了新的计划手册，学习新课程，阅读新书籍。我们学了，用了，也更加努力，可结果呢？对我们所接触的大多数人来说，结果让他们更加沮丧和内疚。

◎ 我需要更多的时间！

◎ 我想更多地享受生活。我总是四处奔忙，从来没有自己的时间。

◎ 我的朋友和家人想更多地和我在一起——可我怎么才能满足他们？

◎ 我总是因为办事拖沓而陷入危机，而我办事拖沓是因为我总是陷入危机。

◎ 我无法兼顾生活与工作，似乎是顾了这头，顾不了那头，结果只会使情况更糟。

◎ 压力太大了！

◎ 要做的事情太多——而且都很重要。我该如何定夺？

传统的时间管理观念是，通过提高办事效率，最终可以掌控自己的生活，提高对生活的掌控程度会带来你所追求的平静和满足。对此，我们不敢苟同。

将自己的幸福建立在控制一切事情的能力上是徒劳无益的。我们的确可以控制自己的选择，但是我们控制不了选择所带来的结果。普遍规律或原则就能做到。因此，我们控制不了自己的生活；原则就能。我们认为，这一概念是洞悉人们为何对传统“时间管理”方法感到失望的关键所在。

我们在本书中提出了一个截然不同的时间管理方法，那就是以原则为中心的方法，它超越了推崇更快捷、更努力、更灵活的传统方法，不是给你提供另外一个时钟，而是给你一个罗盘——因为比速度更重要的是前进方向。

从一种意义上说，这种方法是全新的；从另一种意义上说，它古老悠久，深深植根于永恒的经典原则，跟当前时间管理理念和“成功”论著所宣扬的权宜之计和不劳而获的方法截然不同。我们生活在一个喜欢走捷径的现代社会。然而，靠走捷径无法创造生活质量。

凡事无捷径，然而路就在脚下。这条路的基础是人类世代推崇的原则。有一点可以从这些智慧中借鉴的是，生活的意义不在于速度或效率。做什么以及为何做远比做得快慢重要。

我们想向你介绍《要事第一》这本书的内容：

◎ 在第一部分“时钟和罗盘”，我们将了解一下时间安排方式与重要事情之间的差距，很多人都有这种感受。我们将介绍“三代”传统时间管理方法，它们构成了当今效率与控制的模式，而且我们还将讨论这种传统的“时钟乃惟一”的方法非但不会弥合反而会扩大这种差距的原因。我们将探究达到新的思维水平的必要性，以采纳完全不同的第四代时间管理方法。我们鼓励你检讨自己花费时间的方式，以确定自己是在干“紧迫的”事情还是在干“重要的”事情，而且我们将看看“嗜急成瘾”带来的后果。最后，我们将了解“首要事情”——我们人类在生活、关爱、学习和留下遗产方面的基本需求 and 能力——以及如何使用我们的内在罗盘将这些事情放在首位，以使我们的生活与决定生活质量的“真北”现实“并行不悖”。

◎ 在第二部分“主要的问题是将主要事情放在主要位置”，我们将引入第二象限组织程序——这是一种每周只需30分钟的程序，让时钟服从于罗盘，从而使你能够将关注的焦点从“紧迫”转向“重要”。我们将全面介绍一下这种程序，以便你了解其立竿见影的优点；然后我们将深入介绍该程序的每一部分，向你展示随着时间推移它所能给你的生活带来的诸多益处。我们将讨论：

- 如何明确你的使命并制定一个有推动力的未来设想，它不仅赋予你生活的意义和目标，而且实际上就是你生活的根基所在。

- 如何兼顾和协调你在生活中充当的各种角色。

- 如何确立并实现以原则为基础的目标，提高生活质量。

- 如何保持一种使你能够将首要事情放在首位的远见。

- 如何在面临选择之际进行决断——拥有智慧和判断力，知道“要事第一”是意味着坚持自己的计划还是改变计划……而且一旦做出决定能够信心十足、心平气和地付诸实施。

- 如何将自己的每个星期变成一个螺旋上升的学习和生活过程。

- 在第三部分“相互依赖关系的协作增效”，我们将解决相互依赖的现实中的问题和潜能，我们80%的时间都花在了这方面——传统时间管理基本上忽视了这个方面或重视不够。我们将研究同他人相互影响和转化这两种互动关系的差异。我们不是将他人仅仅视为资源，通过他们干更多的事情，而是将考察如何通过交换看法和协调一致来建立强有力的协作关系。我们将研究赋予能力——最终的“支点转移”——和提供对你力所能及的事情的洞察力来培养个人能力和组织能力，使你成为推动家庭、工作集体或其他机构发生变化的催化剂。

- 在第四部分“以原则为中心的生活的力量与平静”，我们将看看一些真人真事，证明第四代时间管理法

如何从根本上改变你每天的生活质量和你做的事情的性质。本书最后我们将主要谈谈平静原则以及如何避开主要障碍来获得生活的意义、满足和快乐。

要从中得到最大收获，就需要全力投入——愿意检讨自己的生活、记录、动机、“首要事情”以及自己所代表的现象。这是一个高度自我反省的过程。在阅读本书时，我们建议你经常停下来聆听一下自己的心声。经过这种深入的自我认识过程，你不可能不发生变化。你对世界的看法和对人际关系的看法会与以前不同。我们相信本书能够使你缩小你的重要事情与你安排时间方式之间的差距。

对于你愿意考虑采取我们所推崇的更好方式，我们表示感谢。根据自身经历，我们相信坚持原则不仅能给自己带来平静而且能够产生显著效果。

力量寓于原则之中。

我们相信本书有助于你摆脱时钟的专制，重新找回自己的罗盘。这个罗盘将使你能够快快乐乐地生活、关爱、学习并留下遗产。

第一部分

时钟和罗盘

The Clock And The Compass

史蒂芬：我的女儿玛丽亚，最近刚生了第三个小孩，一天晚上我们俩聊天，她说：“爸爸，我感觉到很失落，你知道我是多么爱这个孩子，可她简直占用了我所有时间，我别的什么都干不了，包括许多必须非我不可的事情。”

我能理解这些让她多么沮丧。玛丽亚聪明能干，一直是百事缠身，她感到有许多事情要做——课题要完成、稿子要写、家务要做。

在交谈中，我们逐渐认识到她沮丧完全是她自己的期望所致，当前，只需要做一件事——和孩子在一起，享天伦之乐。

“尽管放松，”我说，“放松自己并享受这种新体验，让婴儿感受到你做母亲的快乐，其他任何人都无法像你那样去爱和抚养这个孩子，现在，相比之下，其它任何事情都不重要。”

玛丽亚意识到，在短时间内，她的生活将失去平衡……这也是应该的。“到什么时候做什么事。”她还认识到，随着孩子长大，进入生活的不同阶段，她会在其它很多方面实现自己的目标，做出自己的贡献。

最后，我说：“甚至不用按计划行事，忘掉你的时间表。如果计划只会使你感到内疚，那么就不要再做计划。现在养育这个孩子是你生活中的头等大事，尽管享受天伦之乐，不要担心，服从于你内在的罗盘，而不是墙上的时钟。”

对我们许多人来说，罗盘和时钟——即对我们来说非常重要的事情和我们花费时间的方式之间是有差距的，这种差距是无法由传统的“时间管理”方法来弥合，传统的“时间管理”方法追求的是更快更多。实际上，许多人发现欲速则不达，快了反而使事情变得更糟。

试想一下：如果有人挥舞一根魔棒，突然使你的效率比传统时间管理方法所许诺的提高了15%或20%，这能使你在时间管理方面的问题都得到解决吗？虽然最初你可能会对提高效率感到兴奋，但是跟我们遇到的多数人一样，你最终可能会得出结论，断定自己所面临的挑战仅仅靠提高在更短时间内做更多事情的能力是解决不了的。

在这一部分，我们将深入考察一下三代传统时间管理法，探究它们不能弥合这种差距的原因。我们将请你考虑一下你是不是通过“紧迫”还是“重要”这样一个基本模式来看待生活，而且我们还将讨论一下“嗜急成瘾”的影响，还要看看我们推出完全不同的第四代的必要性。第四代不仅涉及“时间管理”，而且涉及个人

领导。它关注的不只是要把事情做得好，而且要做正确的事情。

在第三章，我们将讨论什么是生活中的“首要事情”以及我们将其放在首位的能力这个棘手问题。这一章我们讨论第四代的三个核心观点，可能会挑战你对时间和生活的看法。这一章要求你在感情上愿意进行一些触及内心深处的思考。我们建议你按顺序来，但如果你认为对自己更有帮助，那么就接着阅读第二部分，深入了解第二象限组织程序，看看我们所讨论的那些好处，再回过头来读第三章。我们敢说，理解并应用这一章所介绍的三个基本原则会对你的时间和生活质量产生显著影响。

第一章

有多少人在临终之际后悔自己花在办公室的时间不够多

How Many People on

Their Deathbed Wish They'd Spent More

Time at the Office

“最好”的敌人是“好”

在时间花费方式上，我们不断地做出选择，从生活中的重大时期到个人的片刻瞬间，莫不如此。同时我们也承受这些选择所带来的后果。许多人不喜欢这些后果——特别是感到花费时间的方式与自己感觉的生活中最重要的事情之间存在差距。

日子过得忙忙碌碌！我整天忙得团团转——开会、打电话、写文件、赴约。我把自己推到极限，晚上倒在床上精疲力竭，第二天早早起来，又是如此，周而复始。我成绩斐然，做了许多事，但有时内心会有这样的感觉，“这又怎么样呢？你所做的真的那么有价值？”我不得不承认，自己对此不知道。

我感觉自己被一分为二。对我来说，家庭很重要，工作也重要，我一直承受着两者之间的冲突，试图兼顾两者的需求，在工作及家庭中都获得真正的成功——还有快乐——这可能吗？

我简直就是无能为力。由于公司股价下降，董事会和股东像群苍蝇一样追着我不放。在我的管理班子中，我不停地扮演着赛马场裁判的角色。由于要主抓单位的改进质量的计划，我感到压力巨大。员工士气低落，我为未能带领他们摆脱困境并听取更多的建议感到内疚。此外，尽管全家人要去休假，但是家里人都把我排除在外，因为他们从来见不到我。

我感到无法控制自己的生活。我试图确定什么是重要的事情，并制定目标付诸行动。但其他人——老板、同事、配偶——不断地给加以阻挠。我要做的事情被他人让我为他们做的事情耽搁了，对别人重要的事情如奔腾的激流，将对我重要的事情冲走了。

每个人都说我非常成功。我做了，受伤了，做出了牺牲，达到了巅峰，但我并不快乐，内心深处有一种空虚的感觉，就像一首歌中唱的：“这就是要找的吗？”

多数时候，我没有享受生活。每做一件事，我会想到十件没做的事，而且使我感到内疚。在所有能做的事情中，试图断定应该做什么，这给我带来了持续不断的紧迫感，这种持续不断的紧迫感产生了持续不断的压力。我怎么知道什么最重要？怎样去做？怎样才能乐此不疲？

我感觉自己意识到了应该做什么，将认为真正重要的事情写下来，并制订目标去实现它。但在我的设想出台之后和付诸日常行为之前，我失去了这种意识。我怎么才能将真正重要的事情转化为我的日常生

活？

将首要事情放在首位是生活的核心问题。我们几乎每个人都感到被自己想做的、别人要求我们做的以及自己担负的许多责任搞得精疲力竭，疲于奔命。对于如何最好地利用自己的时间，我们必须每天甚至每时每刻做出决定，对此感到很为难。

如果是一个非“好”即“坏”的问题，做出决定很容易。我们能够轻而易举地发现自己利用时间的某些方式纯属浪费，使人头脑麻木，甚至贻害无穷。但是对大多数人来说，问题不在于“好”与“坏”，而在于“好”与“最好”。因此，“最好”的敌人常常是“好”。

史蒂芬：我认识一个人，他应邀出任一所大学的商学院院长。刚到任时，他研究了学院的境况，感到学院最需要资金。他自认为有筹集资金的特长，因而产生了很实际的念头，将筹款作为他的主要职责。

这在学院引起了争议，因为以前的院长把精力主要放在满足教职员工的日常需要上面。这个新院长却从不这么做。他在全国跑来跑去，为科研、奖学金以及其它基金筹集钱款。但他没有像以前的院长那样处理日常事务。教职员工们不得不通过院长助理解决问题，对许多习惯于和最高上司打交道的人来说，这让他们感觉贬低了自己的身份。

教职工们对他常常不在感到很不适应，就派了一个代表团到校长那里要求换新院长，或者让他彻底改变自己的领导方式。校长了解院长的做法，说：“放心吧，他有个很好的助理，再给他一些时间。”

时间不长，资金就开始滚滚而来，教职工这才开始认可院长的先见之明。不久，他们每次见到院长，就会说：“出去吧！我们不想看到你。出去搞更多的资金回来。你的助理比其他任何人都干得好。”

这位院长后来对我说，他的失误在于团队建设做得不够、解释工作做得不足、对他想干的事情沟通不够。我相信他本可以做得更好，但我从他身上也吸取了非常有益的经验。我们需要不断地问自己：“需要什么？我独有的长处、天赋是什么？”

对他来说，要迎合别人的迫切期望本来是很容易的事。他本可以在大学里做许许多多的事情，但若是他没能认清学院真正的需要以及自己独特的才能，并将自己的设想付诸实施，就不会取得对他本人、对教职工以及对学院来说最好的成就。

对你来说什么是“最好”的？什么使你无法将时间和精力放在你本想做得“最好”的事情上？是因为太多“好”事情需要做吗？对许多人来说，情况就是这样，而这样做的结果是，他们对没有将生活中的首要事情放在首位感到不安。

时钟和罗盘

我们力求将首要事情放在首位的斗争可以用指导我们行为的两种有力工具——时钟和罗盘之间的对比来描述。时钟代表我们的许诺、约会、进度表、目标、行为——即花费时间所做的事情以及如何来管理时间。罗盘代表我们的构想、价值观、原则、使命、良知、方向——我们认为重要的事情以及如何生活。

当我们意识到时钟和罗盘之间的差距，即我们所做的对生活中最重要的事情没有什么帮助时，斗争就

开始了。

对有些人来说，差距使人痛苦不堪。做起来并不像说的那么简单，我们感到深陷其中，被他人或环境所左右。我们总是在应对紧急情况，不断地被“小事中的大事”缠身——忙于救火，却从不腾出时间去做我们知道很重要的事情。我们感觉自己的生活很被动。

对另外一些人来说，这种痛苦有些令人不舒服。我们无法将自己感觉应该做的、想做的以及实际在做的事情统一起来，陷于左右为难的境地，对未做的事情感到内疚，对所做的事情并不乐在其中。

有些人感觉空虚。我们仅仅根据专业成就或经济成就来定义快乐，却发现这种“成功”并没有带给预料的满足感。我们一级一级——文凭、熬夜、提升——辛辛苦苦地爬上了“成功阶梯”，当到达最高一级时却发现梯子靠错了墙。经过紧张、过于上心的努力之后，我们沉湎于向上爬，身后留下了支离破碎的人际关系，或是错过了深厚丰富的生活。在向上爬时，我们没有抽出时间去做真正最重要的事。

还有一些人感到无所适从或困惑不解，没能真正理解什么是“首要事情”，无意识地干完一件事又干另一件事。生活机械化。有时，我们也想知道自己所做的是否有意义。

一些人知道自己处于失衡状态，却没有信心去寻找其他出路，或是认为改变的代价太高，或是惧怕尝试。就这么失衡地活着更容易。

叫醒电话

我们可能因突变才会意识到这种差距。所爱的人撒手人寰。她的突然离去使我们看清了本应该看到的残酷现实，而我们过去却一直没有觉察，因为一味地忙着攀登“成功阶梯”，从而没能珍视和培养一种令人满意的深厚关系。

我们可能发现自己十来岁的儿子在吸毒。一幕幕画面浮现在脑海里——多年来我们本应该花些时间和孩子呆在一起、共度时光、培养感情……但没有这样做，因为我们忙于挣钱养家、处理商业往来，或者只是看看报纸。

公司裁员，我们的工作岌岌可危，或是医生说我们只有几个月的活头了，或是婚姻面临破裂。出现了这些危机，我们才意识到自己花费时间所做的事情与自己认为非常重要的事情不是一回事。

丽贝卡：多年前，我在医院里同一个年轻妇女聊天，她年仅23岁，有两个小孩，刚刚得知自己患有不治之症——癌症。当我握住她的手，想说些安慰她的话时，她哭道：“我只想回家给孩子换换尿布！”

想想她的话以及自己抚养孩子的经历，我感到惊讶的是我们多少次换尿布都是出于一种责任感，匆匆忙忙，甚至对它给繁忙生活带来的表面上的不便感到懊丧，而不是珍视这种充满亲情和生活气息的宝贵时刻，我们不知道这种时刻何时还会再来。

由于缺少这种“叫醒电话”，很多人从未真正面对过生活中的这些重要问题。对于急性病痛，我们会使用应急创可贴或阿斯匹林来对付，不会去探究深层的长期的原因。疼痛暂时缓解后，我们又越发忙于做“好”事，从不停下来问问自己我们所做的是不是真的最重要。

三代时间管理方法

为了消除生活中时钟和罗盘的差距，许多人求助于“时间管理”这个领域。在30多年前，这方面的重要著作不过十来本，而我们最近的调查发现了一百多部书籍、数百篇文章以及各种各样的日历、计划手册、软件和其他的时间管理工具。这反映了一种“爆米花现象”，随着这种文化的温度和压力不断升高，于是产生了著作和工具的迅速爆炸。

这次调查中，我们对资料经过阅读、消化和压缩，将其归结为八种基本的时间管理方法，其中涵盖了从更为传统的“效率”型方法，比如“组织”法、战斗法、ABC或优先排序法等，到对传统方法造成了冲击的一些比较新潮的方法，包括远东的“顺应潮流”法，这种方法鼓励人们跟上生活的自然节奏——当时间悄悄流过时及时抓住永恒的瞬间。还包括复原法，它表明浪费时间的人作为拖延和没有效率的代表，往往是心理影响太深的结果，受环境影响太深、“讨好别人的人”往往做出过分承诺和工作过度，因为他们害怕被抛弃，担心出丑。

我们发现大多数人更认同所谓的三“代”时间管理方法，每一代都是以上一代为基础，在效率和控制方面又有所提高。

第一代。第一代建立在“备忘录”的基础上。它“顺应潮流”，但又记录下你想做的事情——写报告、开会、修汽车、清理车库。这一代是以便笺和核对表为特征的。如果你属于这代，你会随身携带核对表，作为参考，以免忘事。希望一天下来，完成了打算做的很多事情，可以从表中将它们划掉。如果有未完成任务，就将它们放在明天的表中。

第二代。第二代是“计划与准备”，以日历和约会登记簿为特征。这一代强调效率、个人责任感、确立目标，事先做计划，列出未来的活动和事情时间表。如果你属于这一代，你会安排约会、写下承诺、确定最后期限、记下开会地点。你还可能用电脑或网络等来做记录。

第三代。第三代的方法是“计划，排序，控制”。如果你属于这一代，你可能要花些时间明确自己的价值观和优先考虑的重点。你会问自己：“我想要什么？”为了实现这些价值观，你制订了长期、中期和短期目标，将自己每一天的活动都进行优先排序。这一代的特征是有各种各样的计划手册和时间管理手册——电子的或写在纸上的——对每天的计划都有详细列表。

在某些方面，这三代时间管理法使我们生活中效率的提高有了长足的进步。诸如效率、计划、优先排序、明确价值观和制定目标这些做法都起到了重大的积极作用。

但是，最终，对大多数人来说——即使在利益和物质上获得了巨大增长——对他们来说最重要的事和他们花费时间的方式之间还是存在差距。很多时候，情况更糟。人们会说，“我们在更少时间里做了更多的事，但良好的人际关系、平衡的思维定式、以及做最重要的事情并将它做好的信心都跑哪儿去了？”

罗杰：这三代正好描述了我时间管理上的发展过程。我在加利福尼亚州佩布尔比奇的卡梅尔长大。那种具有艺术性、自由思维和哲理的氛围当然属于第一代。有时我会草草记下不想忘记的事情，特别是高

尔夫比赛，这是我生活中的重要内容。因为我还要经营牧场，养赛马，所以有一些季节和其他重要的事情不能忘记。

随着工作的转变，有必要在更短时间内做更多事情，有很多我想做的事情等着我去做，而且周围有很多的机会，这促使我深深沉迷于第二代时间管理法。我阅读了所能找到的一切有关时间管理方面的材料。事实上，我干了一段时间的时间管理顾问。我会帮助别人变得更有效率，做事情更有条理，学会如何处理电话等等。通常，对他们一天的活动观察并分析后，我会就他们如何能够在更短时间内做更多的事情提出具体建议。

随着时间的推移，我发现我对自己的建议能不能帮助他人并没有真正的把握。事实上，我开始怀疑自己是否使他们失败得更快。问题并不在于他们干了多少事情，而在于他们到底想干什么，想达到什么目的。人们想知道他们该如何做，但我意识到自己无法告诉他们，除非我知道他们想干什么。这促使我涉足第三代时间管理法。实际上，我和史蒂芬参与了创建第三代的一些工作，并与该领域很有影响的一些人一道工作。我们注重将价值观与目标联系起来，帮助人们做更多正确和首要的事情。当时，那好像是我们需要遵循的明确道路。

但是，过了一段时间，显而易见，人们想要做的与生活中需要他们做的确实存在差距。许多人实现了越来越多的目标，却感觉越来越不快乐，不满足。

于是，我开始质疑一些基本模式及自己过去的思考方式，开始意识到答案并不在这三代时间管理方法中，它们处于基本模式水平，属于臆断假定，我们在依据这些臆断假定来确定和探讨自己试图要做什么。

每一代时间管理法的优点和缺点

让我们仔细看看时间管理方法每代的优点和缺点，具体看看它们有何帮助.....以及它们为何未能满足更深层次的需要。

采用第一代时间管理法的人往往很灵活，能够随机应变，应对不同的人 and 不断变化的需要。他们适应能力强，擅长解决问题，有自己的时间表，做自己觉得需要做的事或当时看来很紧迫的事。

但是，经常有事情被遗忘。忘记赴约、不恪守承诺。由于没有催人奋进的人生设想和目标，取得有意义的成就比也就没有什么意义。对采用这一代时间管理法的人来说，“首要事情”基本上就是摆在眼前的事情。

采用第二代时间管理方法的人做计划和准备。通常他们对结果和承诺有更高的个人责任感，日历和时间表不仅起到提醒的作用，还促使他们为会议和发言作好更充分的准备——不仅在职业上这样，对家人、朋友和同事也是如此。准备工作提高了办事效率和效果，确立目标和制订计划提高了成效。

但是专注于时间表、目标和效率就会使时间表至高无上。虽然采用第二代时间管理法的很多人真心看重他人以及人际关系，但这种对时间表的专注经常导致他们的所作所为好像将他人当成“敌人”。别人成了使他们不能按照时间表实施计划的打断者或干扰者。他们将自己与他人隔离开来或孤立起来，或将工作委

托别人去做，将别人看成是提高自己个人影响的资源。此外，采用第二代时间管理法的人可能得到了许多想要的，但他们所得到的却不一定能满足内心需求或使其思维定式平和。对他们来说，“首要事情”是日历和目标的一种功能。

第三代时间管理法的一大贡献是将目标以及计划同价值挂起钩来。采用这一代时间管理法的人通过重视做计划以及对事情进行排序安排，他们的个人生产率大幅增长。“首要事情”成了价值观和目标的功能。

这一代时间管理法看起来大有成效。事实上，对许多人来说，“时间管理”的巅峰就是这第三代。他们认为如果自己好好钻研这一代时间管理法，就可以俯视一切。但这第三代也有一些严重缺陷——不是有意为之，而是无意的结果，是由不完整的模式和缺乏至关重要的元素造成的。我们想深入研究这些缺陷，因为这一代时间管理法对许多人来说代表着“理想”，也是采用第一代和第二代时间管理法的人渴望要达到的目标。

让我们看看一些基本的模式，或思维定式。这些模式就像地图，它们本身不是某个区域，而是描述这个区域的。如果地图错了，比如说要去底特律的某个地方，却拿着芝加哥的地图，要到达想去的地方就太难了。我们可以在行动上下功夫——提高旅行的效率、换一辆耗油少的车、加快速度——但我们只会更快地到达错误的地方。我们也可以在态度上下功夫——尽力为达到目标做好心理准备，甚至不在乎方向错了。但问题确实与行动和态度无关，问题是我们拿错了地图。

虽然这些模式存在于所有的传统时间管理方法中，但却在这第三代得到了凸显。

◎ 控制。第三代的基本模式就是控制——做计划、列时间表、进行管理，每次按部就班，不让任何事情遗漏。大多数人认为要是能“控制”我们的生活就太好啦。但事实是，我们控制不了生活，生活是由原则控制的。我们可以控制自己的选择，但却不能控制这些选择的结果。当我们拿起小棍的一端，同时就拿起了另一端。认为自己控制着局面是一种错觉，这使得我们试图操纵结局。此外，我们也不能控制他人。因为基本模式是控制，所以时间管理基本上忽视了这样的事实：即我们大多数时间是和他人一起生活和工作的，而他人是控制不了的。

◎ 效率。效率就是“在更短的时间内做更多的事。”听起来很有道理。做更多的事，减少甚至消除浪费。我们效率提高了，速度更快。我们过度付出，以期获得更多。生产率的提高令人难以置信，但其潜在的臆断是“越多”和“越快”也就越好。事实果真如此吗？效率和效果之间存在着至关重要的差别。你可能在公路上开车，享受着适于旅行的好天气，车开得飞快。你可能很有效率，但如果沿着加利福尼亚海滨，走101公路朝南开，而你的目的地是纽约市——距东海岸约3000英里——你的做法并不是很有效果。

此外，你能对人讲“效率”吗？在关键的感情问题上，你曾试图对自己的配偶、孩子或雇员讲效率吗？结果怎样？

“对不起，你不能表达自己内心深处的感受。这次跟你面谈，我只安排了10分钟。”

“儿子，现在不要打扰我，带着你受伤流血的心灵去别处待会，我要完成时间表上需要做的事。”

你可能做事很有效率，但是对人，你却不能——太过于有效地——讲效率。

◎ 价值观。衡量某件事是否有价值就是判断这件事是否值得去做。价值观很重要，我们的价值观驱使我们做出选择并付诸行动。但我们可能重视各种不同的东西——爱情、安全感、大房子、银行存款、地位、表彰、名望。我们仅仅重视某些东西并不一定意味着会创造生活质量。当所看重的东西与主宰心情平静及高质量生活的自然规律背道而驰时，我们就是将自己的生活建立在错觉之上，注定要失败。我们不可能成为主宰自己的法则。

◎ 独立成就。传统的时间管理注重的是实现、完成、达到自己的目标，不让任何事情阻碍挡道，基本上将别人当成自己提高效率多干事的资源——或障碍、干扰者。人际关系基本上相互作用。但事实是生活中大多数的最大成就和最大快乐来自于相互转化的人际关系。从互动的本质上说，人们被改变了。他们发生了转变。新的东西产生了，没有人在控制它，没有人预料到这一点。这不是效率的作用，而是相互交流理解力、洞察力、新知识以及对获得新知感到激动的作用。就时间和生活质量而言，获得相互依赖的协同关系的转化能力就是最终的“支点转移”。

◎ 时间。时间管理涉及chronos，这是希腊语对按年月顺序排列的时间的叫法。Chronos（时间）被认为是线性的、连续的，每一秒钟都不比其他任何一秒钟更珍贵。时钟实质上支配着我们的生活节奏。但世界上又存在着以kairos（时刻）——“适当的时间”或“优质时间”——模式来对待生活的纯粹文化。时间就是一种被体验的东西，可用指数函数表示，是基于经验的。Kairos时间的本质是你从中获得了多少价值，而不是你投入了多少chronos时间。当我们问：“你过得愉快吗？”，我们的语言就反映了对kairos时间的认同。我们不是问你以一种特定的方式花了多少chronos时间，而是指那段时间的价值、质量。

◎ 能力。时间管理实质上是一系列能力的体现，意即如果你能获得某种能力，你就能够创造生活质量。但个人的成效是能力和性格共同作用的结果。从某方面看，几乎所有的著作都说，“时间就是生命”。但与过去70年大多数的“成功”论著一样，时间管理著作基本上从我们是什么舍去了我们做什么。另一方面，几个世纪的智慧书证实，在创造生活质量的过程中，培养性格就跟培养能力一样极其重要。

◎ 管理。时间管理本身就是一种管理观念，不是领导观念。管理是在模式下进行的，而领导创造新的模式。管理是在制度下进行的，而领导对制度施加作用。你管理的是“事情”，但你领导的是人。我们生活中“将首要事情放在首位”的根本就是领导先于管理，“我做该做的事情了吗？”先于“我做得好吗？”

以下表格中总结了三代时间管理方法的优点和缺点。

	优点	缺点
第一代	● 更重要的事出现时能及时调整——顺应潮流的灵活性 ● 更能对人做出反应 ● 不会计划过度,不会计划得过于精心 ● 压力减少 ● 对“要做的事情”亦步亦趋	● 没有真正的条理性 ● 遗忘事情 ● 忽略或忘记对他人的承诺,人际关系受损害 ● 完成的相对来说较少 ● 忽视时间表和条理性的后果是穷于应付一个又一个危机 ● “首要事情”——就摆在面前的事情
第二代	● 按照承诺和约定去做 ● 能更多的实现目标和计划 ● 事先做准备,使会议和讲话更有效果	● 时间表在人之上 ● 获得更多你想要的——不一定是你所需要的或使你满足的 ● 独立的思考和行动——将人看作是实现目标的手段或障碍 ● “首要事情”——那些列在时间表上的事情

	优点	缺点
第三代	● 对结果承担责任 ● 跟价值观联系起来 ● 利用长期、中期、短期目标的作用 ● 将价值观转化为目标和行动 ● 通过日常计划和优先排序,提高个人生产率 ● 提高效率 ● 使生活有秩序/条理 ● 加强管理时间和自我的技能	● 能使你认为自己而不是自然规律或原则在起控制作用——以“自我原则”为傲 ● 价值观的阐明不一定符合主宰一切的原则 ● 想像力没有得到开发 ● 日常计划很少超出优先处理急事和危机管理的范围 ● 可能导致内疚、计划过度、角色失衡 ● 可能将时间表置于人之前,把人看作事物 ● 缺乏灵活性/自发性 ● 只有技能不能产生成效和领导能力——还需要性格 ● “首要事情”是依据紧迫程度和价值观来确定的

所见即所得

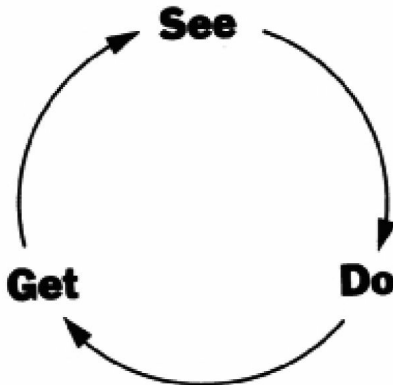
产生这些结果——效率、控制、管理、能力和时间的潜在模式是什么？这是这个区域的准确地图吗？它们能满足对生活质量的期望吗？我们对基于这些模式的技巧和工具投入越来越多的努力，而根本问题仍然没有解决（其实，在很多情况下反而更严重了），这些事实足以表明这些模式存在缺陷。

回想一下我们先提到的一些忧虑。

日子过得忙忙碌碌！我整天忙得团团转——开会、打电话、写文件、赴约。我把自己推到极限，晚上倒在床上精疲力竭，第二天早早起来，又是如此，周而复始。我成绩斐然，做了许多事，但有时内心会有这样的感觉，“这又怎么样呢？你所做的真的那么有价值吗？”我不得不承认，自己对此不知道。

“内在的不停地变成外在的，”经典著作《思考的人》的作者詹姆斯·艾伦说，“一个人的生活状态来自他的内心状态；他的思想转变成行为，而他的行为造就性格和命运。”

了解这些潜在的时间管理模式非常重要，因为模式是我们心灵的地图，而我们的态度、行为以及生活的结果就产生于我们的心灵。这就产生了一种“看一做一得”的循环。



© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

我们看的方式（模式）导致我们做什么（态度和行为），而我们的所做所为带来了我们在生活中获得的结果。因此如果我们想使结果产生重大变化，仅仅改变态度和行为、方法或技巧是不行的，必须改变产生它们的基本模式。如果我们试图改变行为或方法而不改变模式，模式最终会压倒这种改变。这就是为什么试图在单位机构中“安装”整体质量或能力无法获得成功的原因，质量或能力不能被“安装”，必须慢慢培养，它们会很自然地模式中产生出来。

改变一种计划工具或一种方法，不会使我们的生活质量发生重大变化——虽然其言下之意会使我们的生活质量发生重大变化。这不是更多、更好或更快地控制事情的问题，而是对整个控制观点提出了质疑。

正如艾伯特·爱因斯坦所说：

我们面临的重大问题不可能通过与提出问题的思维处于同一水平的思维来加以解决。

比研究态度和行为更重要的是探究产生这些态度和行为的模式。柏拉图说：“未经反省的生活不值得过。”参加过我们的领导才能开发计划的人们说：“多年来我从未深思过这些！”像这样的人为数惊人。作为人，我们尽力——有时结果是灾难性的——经营企业、抚养孩子、教育学生、涉足人际关系，却没有认真地想过我们在生活中取得成果的根源。从某种程度上说，时间管理是一种机械性技能，是从我们花时间尽力去做的重要事情中分离出来的。

第四代问世的必要性

有一件事确定无疑：如果我们继续自己在做的事情，就会继续收获正在收获的东西。精神错乱的一个定义是，“不停地做相同的事情却期望得到不同的结果。”如果时间管理就是答案，那么到现在为止多如牛毛、不计其数的好想法本应使情况大为改观。但我们却发现，受过高水平的时间管理训练的人可能和没有接受过训练的人一样担心生活质量。

时间管理——特别是第三代——听起来挺好。它给人成功的承诺和希望，但它兑现不了。对许多人来说，处于巅峰的第三代时间管理方法让人感觉太苛刻严厉、井井有条、却不自然，这种紧张状态很难保持下去。很多人去度假时首先会把他们的计划手册留在家里，而计划手册是第三代时间管理法的象征！

显然需要有第四代问世，它应该具有第一、二、三代的所有优点，并消除其不足.....又有所超越。这就需要有一个模式和一种方法，与前三代不只是程度上的不同，而且不是同类，与效率不高的思考和行动方式根本决裂。

我们需要一场革命，而不是演变。我们需要超越时间管理，达到生活领导，即达到基于将创造生活质量的模式的第四代。

本书由「ePUBw.COM」整理，ePUBw.COM 提供最新最全的优质电子书下载！！！！

第二章

嗜急成瘾

The Urgency Addiction

非有意地干重要的事情，等于无意识地干不重要的事情

本章开头，请抽时间想一想如何回答以下问题：

有一件事情，你知道如果干得特别出色而且坚持下去，就会对自己的生活产生积极的重大影响，那是什么？

有一件事情，你知道如果干得特别出色而且坚持下去，就会对你的职业生涯或工作产生积极的重大影响，那是什么？

如果你知道这些事情会产生不同凡响的作用，何不马上去做？

在你思考答案的时候，让我们看看影响我们选择花费时间方式的两个主要因素：紧迫性和重要性。尽管我们面对的是两个因素，但其中一个是我们对待时间和生活的基本模式。

第四代时间管理法的基础就是“重要性”模式。知道什么重要而且去做，不只应对紧迫事情，这是将首要事情放在首位的根基所在。

阅读本章的过程中，我们要求你认真检讨自己的模式。是按紧迫性还是按重要性模式行事对于你的生活质量有很大影响。

紧迫性

很少有人认识到紧迫性对我们的选择影响有多大。电话响了。孩子哭了。有人敲门。最后期限快到了。

“我现在就要。”

“我现在有麻烦，你能马上过来一下吗？”

“你约会迟到了。”

紧迫性在多大程度上左右着你的生活？我们建议你用几分钟时间看一看下面紧迫指数所反映的紧迫情况引发的态度和行为。你对下列陈述的反映所对应的指数，代表着你通过紧迫性模式对待生活的程度。在阅读每一个陈述时，请在最能反映你情况的数字上作记号。

紧迫指数

阅读下列陈述，将矩阵上最能反映你正常行为或态度的数字圈出来（0=从不，2=有时，4=总是）。

	N	S	A
1、我在压力下似乎做得最好。	0	1	2 3 4
2、我往往把没有时间自我反省归咎于外来事情紧迫。	0	1	2 3 4
3、我常常对周围的人和事慢慢腾腾感到闹心。我讨厌排队等候。	0	1	2 3 4
4、我对自己请假不上班感到歉疚。	0	1	2 3 4
5、我似乎总是在忙碌着。	0	1	2 3 4
6、我常常发现自己把别人赶走后才能完成任务。	0	1	2 3 4
7、同办公室失去联系几分钟我都感到焦虑。	0	1	2 3 4
8、我做着一件事常常想着另一件事。	0	1	2 3 4
9、我处理紧迫情况时状态最佳。	0	1	2 3 4
10、对我来说，风风火火地处理新的危机似乎比按部就班地取得长远效果更有成就感。	0	1	2 3 4
11、我经常放弃同生活中重要的人共享美好时光而去处理危机。	0	1	2 3 4
12、我认为，如果我为了处理危机而让他们失望或将事情放任自流，人们自然会理解的。	0	1	2 3 4
13、我靠处理紧迫事情来使自己的日子过得有意义和目标。	0	1	2 3 4
14、我经常边吃饭边工作。	0	1	2 3 4
15、我一直在想，有朝一日我可以干自己真正想干的事情。	0	1	2 3 4
16、每天下班时满满的发文篮让我感到自己很能干。	0	1	2 3 4

阅读紧迫指数后，计算出你的总分，用以下答案衡量一下自己：

0—25 紧迫思维定式低下

26—45 紧迫思维定式强烈

46以上 嗜急成瘾

如果你的回答得分大都很低，紧迫性模式在你的生活中或许不是一个重要因素。如果得分大都处于中等或比较高，紧迫性很有可能是你基本的行事模式。如果你的得分总是很高，紧迫可能就不是你所认为的那样了，这可能实际上是嗜急成瘾。

嗜急成瘾

一些人习惯于风风火火地处理危机，因此我们变得对危机依赖起来，因为危机给人一种兴奋和精力旺盛的感觉。紧迫的感觉如何？急迫？有压力？紧张？劳累？那是当然。但是说实话，它有时让人兴奋不已。我们感到自己有用武之地了，有成就感，得到了认可。我们变得善于应付紧迫事情。一旦出现麻烦，我们就会快马加鞭冲进城里，拔出六响手枪，对着歹徒一阵扫射，然后吹散枪筒冒出的硝烟，朝着夕阳西

下的地方策马离去，如同英雄一般。它带来的是立竿见影的效果和成就感。

我们从解决紧迫和重要的危机中得到了暂时的快感。然而如果事情不重要，其紧迫性就成为非常重要的因素，我们就会不由自主地处理紧急事情，且一发不可收拾。人们期望自己忙碌起来，多干活。这已经成为我们社会的地位象征——如果很忙，自己就是重要的；如果不忙，我们几乎羞于承认这一点。我们从忙忙碌碌中获得了安全感。忙忙碌碌让人充实，讨人喜欢，使人愉悦，也是不用处理我们生活中首要事情的绝好借口。

“我很想跟你在一起，共度美好时光，可是我得工作。事情很急，有最后期限。当然你能够理解。”

“我就是没有时间锻炼。我知道锻炼很重要，可眼下有很多急事要做。或许等情况缓一缓就可以锻炼了。”

嗜急成瘾是一种自我摧残的行为，它能够暂时填补未得到满足的需求所造成的空虚。时间管理手段和方法非但没有满足这些需求，反而使这种一味处理急事的瘾头变本加厉，使我们每天只关注那些紧急的事情。

嗜急成瘾与其他公认的依赖性一样危险。以下是与时间管理甚至毫不相关的康复文献的一系列特征。它主要涉及对诸如化学药品、赌博和饮食过量等嗜好成瘾。但是看看它们之间有多么相似！

成瘾历程

1. 引起可预见、可靠的兴奋
2. 成为主要关注的焦点并吸引注意力
3. 暂时消除痛苦和其他消极感觉
4. 带来一种对自我价值、权力、控制、安全、亲密关系和成就的虚假感觉
5. 本来要进行补救，结果反而使问题恶化，感觉更糟
6. 使功能恶化，造成关系丧失

这些特征来描述嗜急成瘾多么恰当准确！而我们的社会实际上沉湎于这种瘾头而不能自拔。无论何处，嗜急成瘾在我们的生活和文化中都是有增无减。

罗杰：在我们搞的一次活动中，我同一家跨国公司的一帮高级经理人员通读讨论了紧迫指数。休息期间，一位来自澳大利亚的高级经理向我走来，脸上带着狡黠的微笑。他嚷道：“我无法相信！我绝对上瘾了！我们企业的整个氛围就是这样。我们整天忙于应付一个又一个紧急情况。如果没有人说这事很急，就没有人去干，就会一事无成。”

在他说话之际，他手下的第二号人物走过来，点头称是。他们拿自己的处境开着玩笑，但是他们的玩笑带有很严肃的色彩。接着那位高级经理对我说：“你知道，他刚加盟我们公司时不是这个样子。可现在他也入乡随俗了。”

他突然醒悟了，惊讶地说：“你知道吗？我不仅自己上瘾，而且起了推波助澜的作用！”

紧迫本身并不是问题，认识到这一点很重要。问题是，紧迫性而非重要性成为了我们生活的主导因素。我们所认为的“头等大事”是紧迫事情，而且我们沉湎于应付紧迫事情，却没有停下来问一问自己所做的事情是否真的需要。结果，我们拉大了罗盘和时钟的差距。正如查尔斯·哈默尔在他的小册子《紧迫性专制》中所指出的：

“重要任务很少要求当天或本周必须完成……紧迫任务要求立即行动……这些任务之急迫似乎不可抗拒，似乎很重要，所以吞噬着我们的精力。但是随着时间的推移，它们具有欺骗性的重要性逐渐消失；我们将带着失落感回忆起被我们搁置一旁的重要任务。我们发现自己已成为紧迫性专制的奴隶。”

很多传统的时间管理手段实际上使嗜急成瘾有增无减。日常计划和“待做事情”清单基本上使我们专注于对事情进行优先排序，然后先办紧迫的事情。我们生活中的事情越是紧迫，就越不重要。

重要性

很多重要的事情，有利于实现我们的总目标而且使我们的生活丰富多彩，富有意义，然而它们往往不会对我们有影响或逼着我们赶紧去办。正因为这些事情不“急”，所以我们必须去做。

为了更有效地讨论事情的紧迫性和重要性问题，让我们看看下面的时间管理矩阵。如图所示，我们所做的事情划分为四类，分别归在四个象限内。我们的时间消耗在其中一类事情上：

	紧迫	不急
重 要	第一象限 危机 急迫的问题 最后期限迫近的项目、 会议、准备工作等	第二象限 准备工作 预防 价值 筹划 建立关系 真正的再创造 赋予能力
不 重 要	第三象限 干扰,某些电话 某些邮件,某些报告 某些会议 很多临近、急迫的事情 很多流行的活动	第三象限 琐事、打发时间的工作 某些电话 解闷 “逃避”行为 无关紧要的邮件 过多地看电视

第一象限代表既“紧迫”又“重要”的事情，比如说处理怒气冲冲的客户的问题、赶时限、修理出故障的机器、做心脏手术或帮助一个哭哭啼啼的受伤儿童等等。我们需要在第一象限投入时间。在这个象限，我们进行管理，创造，需要拿出自己的经验和判断力来应对诸多需要和挑战。如果我们忽视它，就会被活埋。但是我们也需要认识到，很多重要事情之所以变得迫在眉睫，是因为被延误或因为没有进行足够的预防和筹划。

第二象限包括“重要但不紧迫”的事情。这是质量象限。在这个象限，我们进行长期规划，预测和预防问题，赋予能力，通过阅读和不断的专业培养来增长见识，提高技能，设想如何帮助正在奋斗的儿女，为重要的会议和发言做准备，或通过深入坦诚的聆听来进行感情投资。在这个象限多投入时间将提高我们的办事能力。忽视这个象限就会导致第一象限扩大，从而造成压力、筋疲力尽和更深层次的危机。另一方面，对这一象限进行投入将使第一象限缩小。计划、准备和预防可以避免很多事情变成当务之急。第二象限不会逼迫我们；我们必须去做。这是个人领导象限。

第三象限几乎就是第一象限的幻象，包括“紧迫却不重要的”事情。这是一个蒙蔽象限。紧迫的噪声造成了重要的假相。而实际情况是，这些事情即使重要，也是对别人重要。很多电话、会议和不速之客都属于这一类。我们在第三象限花费很多时间，满足他人优先考虑的事情和期望，却认为自己在干第一象限的事情。

第四象限是留给那些“既不紧迫也不重要的”事情。这是浪费象限。当然，我们根本不应该在这个象限白费时间。但是我们被第一和第三象限折腾得伤痕累累，因此为了生存经常“逃避”到第四象限。第四象限都是什么样的事情？不一定是娱乐，因为作为再创造的真正意义上的娱乐是第二象限值得去做的事情。而

沉湎于看轻松的小说、一味地看“没有思想”的电视节目或在办公室的喷泉周围闲聊都属于第四象限浪费时间的事情。第四象限不是生存，而是堕落。它可能开始像吃棉花糖一样给人一种满足感，但我们很快会发现空无一物。

我们建议你对照时间管理矩阵，回想自己过去一周的生活。如果将过去一周所做的事情进行归类，列入所属的象限，那么你大部分时间花在了哪个象限？

对于第一和第三象限，要认真考虑。很容易就认为紧迫的事情就是重要的。区别这两个象限的快捷方法是，扪心自问紧迫的事情是否有助于实现重要的目标。如果不是，它可能属于第三象限。

如果你与我们遇到的多数人一样，很可能你将大部分时间花在了第一象限和第三象限。那么代价如何？如果紧迫事情驱使你，那么哪些重要事情——甚至可能是“头等大事”——没有得到你的时间和关注？

再想一想在本章开头回答的问题：

有一件事情，你知道如果干得特别出色而且坚持下去，就会对自己的生活产生积极的重大影响，那是什么？

有一件事情，你知道如果干得特别出色而且坚持下去，就会对你的职业生涯或工作产生积极的重大影响，那是什么？

分析一下你的答案属于哪个象限。我们猜你的答案可能属于第二象限。我们已经向成千上万的人问过这两个问题，结果发现绝大多数人的答案属于以下七大类：

1. 加强与人沟通
2. 做好准备
3. 加强计划和组织
4. 更好地照顾好自己
5. 抓住新的机遇
6. 个人发展
7. 增强能力

所有这些都属于第二象限，很重要。

那么人们为何不去做呢？你根据以上问题认定的事情，为何不做呢？

或许因为那些事情不急，不紧迫，不会逼迫你去做，可你必须去做。

重要性模式

很清楚，我们在生活中要处理两个因素——紧迫性和重要性。但在我们的日常决策中，往往其中一个因素起主导作用。如果我们办事主要从紧迫性模式而非重要性模式出发，问题就来了。

我们按照重要性模式来处理事情时，我们处在第一和第二象限，不在第三和第四象限。由于我们在准备、预防、计划和增强能力方面投入更多时间，因此就减少了在第一象限的应急时间。第一象限的性质甚

至会发生变化。多数时候我们处在第一象限是因为自己的选择而不是默认。我们可能会因为一件事情重要而给予紧迫或及时处理。

一位同行告诉我们这样一件事情：

最近一位朋友感情出现危机。我家里和工作都非常忙，但我能够将事情处理得井井有条并且能够使自己的精力得到恢复。特别是有一天，我要参加三个会、维修汽车、购物，还约好与人共进午餐，突然她打电话来。我马上了解到她非常难过，于是立即决定把其他事情放在一边，驱车一小时到了她家。我知道第二天第一象限的事情很繁重，因为我今天没有能够做些准备工作。但是这件事很重要，非常重要。我的选择使自己将处于紧迫状态，但是我对自己的这个决定很满意。

在研讨会上，我们经常请人们说出自己采用不同模式处理事情的感受。谈到紧迫性，他们一般使用“压垮了”，“筋疲力尽”，“没有完成”和“累坏了”等字眼。可谈到重要性时，他们用的是“有信心”，“完成了”，“正在进行”、“很有意义”以及“心平气和”等字眼。你可以自己试试这个练习。你使用其中一个模式时的感受如何？这些感受可能会告诉你很多关于你在生活中有所收获的原因。

有关这个矩阵的问题

我们知道现实生活并不像四个象限所规定的那么界限分明，一目了然。四个象限内部以及每两个象限之间都是连续统一的，因此有重叠现象。这些分类不仅涉及类别，而且也有程度的不同。

以下是人们经常问到的有关这个矩阵的问题：

◎ 面对所有紧迫而且重要的事情时，我们怎么知道该做什么？这是我们生活中经常遇到的难题。它使我们感到自己需要脚踏实地地多干快干。但是几乎在任何时候都有一件事情需要放在第一位。从某种意义上说，第一象限中又有第一象限，或第二象限中又有第二象限。如何确定某个时间什么事情最重要？这是我们在本书以后几章中将解决的主要问题之一。

◎ 处于第一象限就不好吗？不是。其实很多人会把大量时间花在第一象限。关键问题是你为何要在第一象限投入时间。你处在第一象限是基于紧迫性还是重要性？如果紧迫性占主导作用，当重要性减弱时，你就会滑到了第三象限——这是嗜急成瘾。但是如果你处在第一象限是因为重要性，当紧迫性减弱时，你将进入第二象限。第一和第二象限都是关于重要事情的；发生变化的只是时间因素。真正的问题是，你把时间花在了第三和第四象限。

◎ 我从哪里抽出时间用于第二象限？如果你找时间用于第二象限，第三象限就是一个主要来源。花在第一象限的时间紧迫而且重要——我们已经知道需要在那里投入时间。而我们也知道不应该在第四象限耗费时间。但是第三象限可能蒙蔽我们。关键在于学会依据重要性来处理事情，这样我们就能够挽回因受紧迫性蒙蔽而失去的时间，并将之用于第二象限。

◎ 如果我处在第一象限的环境中，该当如何？有些职业就本质而言几乎完全处在第一象限。比如，消防队员、很多医生护士、警察、新闻记者和编辑，他们的工作就是要对紧迫重要的事情做出反应。对这些

人来说，他们利用第二象限的时间更为重要，原因很简单，因为这会增强其处理第一象限情况的能力。在第二象限投入时间会提高我们的办事能力。

◎ 第一象限有没有不逼迫我们去做但需要“立即”给予注意的事情吗？有些事情，如果我们不给予关注，就会发展成为危机或问题。我们可以决定紧急处理这些事情。另外，对一个单位来说可能属于第二象限的事情，比如说长期设想、计划和建立关系，在其最高主管眼里可能处在第一象限。这是他 / 她一个人的职责，对这些事情的要求很高，做或不做这些事情，其影响很大。最高主管的需要是“现在”就去做，属于紧迫事情，必须采取行动。

这个矩阵的价值就在于，它帮助我们看清重要性和紧迫性是如何影响我们安排时间的，使我们看清楚自己大部分时间花在了什么地方，以及其中的原因。我们还可以发现，事情的紧迫性与重要性成反比。

复杂的另一端

跟滥用药物一样，嗜急成瘾是一种滥用的暂时止痛药，它能够解除罗盘和时钟之间的差距所造成的一些急性疼痛。当时可能感觉良好，但是一种暂时的满足感，很快就会消失，疼痛依然存在。仅靠多干快干只能治标不能治本，消除不了潜在的问题和疼痛的根源。这是在更快地做二流（甚至三流四流）的事情，而没有采取措施来真正解决这种长期病痛，而这种长期病痛根源在于没有把首要事情放在第一位。

要解决长期存在的问题需要完全不同的思维，如同医学上“预防”和“治疗”思维之间的差别。治疗针对的是急性疾病或引起疼痛的疾病；预防涉及的是生活方式和保持健康问题。这是两个不同的模式，即使医生可能双管齐下，通常是以其中一个为主，一个为辅。

史蒂芬：我体检时遇到过双管齐下的医生，他们工作的模式完全不同，寻找的是不同的东西。比如，有的医生主要从治疗角度出发给我验血，并报告说因为总胆固醇低于200，所以我没有问题。有的医生从预防角度出发给我验血，尤其是低密度脂蛋白 / 高密度脂蛋白 / 胆固醇总量的比率，说我有问题，处于轻度危险，给开了锻炼、饮食和治疗相结合的处方。

我们多数人认识到，健康问题有很大比例与生活方式有关。如果没有极端严重的“警告”，比如说心脏病发作，我们很多人生活在等待救助的幻想中。我们想怎么过就怎么过——很少进行锻炼，甚至不锻炼，营养不良，消耗过度——一旦有问题，就期待着医生妙手回春，解围救困。尽管我们或许能够依靠处方和急救减少病痛，要想有大的改观，就需要消除疾病的根源。我们需要尽力做好预防工作。

同理，我们生活的方方面面都是如此。正如奥利弗·温德尔·霍姆斯所言，“我不在乎复杂这端的简单；我愿为复杂另一端的简单付出代价。”对于复杂这端的简单答案不能涵盖我们所面对的全部现实。它们可能给予一种便捷的感觉，但是其承诺空洞无物，华而不实。多数人都明白这一点。我们的经验是，人们已经对快速方案和人格伦理手段提供的创可贴和阿斯匹林生厌，他们想解决妨碍他们将首要事情放在首位的长期问题。

下一章，我们将超越第一和第二章讨论的问题的剧痛，深究长期的潜在病因。我们打算洞察复杂的核

心，洞察影响我们的时间和生活质量的全部现实。第三章的三个建议可能对你的思维提出挑战，但我们鼓励你为之付出代价并深入思考这三个建议。我们相信它们能够使之深入了解，超越自己的模式，使你能够绘制出一个精确的地图。

从这些建议——关于复杂另一端的建议中，可以得出第二部分所介绍的简单有力的模式和程序，使你能够更有效地将生活的首要事情放在首位。

第三章

生活、关爱、学习、留下遗产

To Live, to Love, to learn to leave a legacy

做事多而快代替不了做该做的事

随着将重心从紧迫性转到重要性上，我们遇到了一个根本问题：什么是“首要事情”，如何在生活中将它们放在首位？

第四代的核心有三个基本思想，使我们可以回答以上问题：

- 1、满足人的四大需要和能力
- 2、实现“真北”原则
- 3、人类所具备的四大天赋

I、满足人的四大需要和能力

有些东西是人获得满足的根本。如果这些基本需要得不到满足，我们会感到空虚，不完整。我们可能会通过沉迷于处理紧迫事情来填补这种空虚；要么可能变得自满起来，暂时满足于获得的部分满足。

但是无论是否完全承认或有意识地满足这些需要，我们内心深处知道这些需要确实存在，而且很重要。我们可以通过亲身经验来证实其存在，也可以通过别人的经验来证实其存在，还可以通过全世界全人类的共同经验来证实其存在。人类历史上的智慧文献已经承认这些需要就是人获得满足的重要方面。

这些需要的实质包含在“生活、关爱、学习和留下遗产”这几个词中。生活需要是我们对诸如衣食住、经济福利和健康等东西的身体需要。关爱需要是与人交往、融入集体、去爱和被爱的社会需要。学习需要是我们成长和进步的心智需要。留下遗产的需要是我们的精神需要，感到有意义，有目标，内心平和，做出了奉献。

这些需要对我们的时间和生活质量有多大影响？思考以下问题可能对你有所帮助：

◎ 你一整天都保持着旺盛精力吗？——或有没有你想做却因为累了、病了或不在状态而做不了的事情？

◎ 你经济有保障吗？你除了能满足自己需要还能有节余吗？——或者是负债累累，加班加点地干，只能勉强度日？

◎ 你交往广泛吗？人际关系令人满意吗？你能与他人进行有效合作来实现共同目的——还是感到被人

疏远，感到孤单，无法和自己喜欢的人共度美好时光，或在试图同他人合作时因为误解、沟通不畅、政见不合、背后诽谤、相互指责控告而感到为难？

◎ 你经常学习、进步、获得新知、掌握新技能吗？——或你感到停滞不前？是否因为没有受教育或缺乏技能而导致事业进步受阻或无法做自己想做的事情？

◎ 你有自我激励、鼓起干劲的明确方向和目标吗？——或对什么对你重要感到迷茫，不清楚自己到底想干什么？

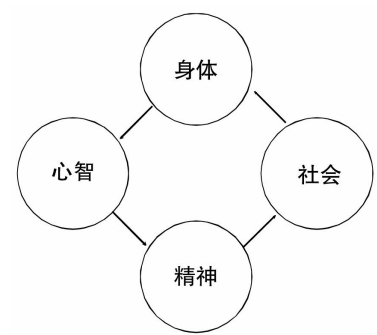
这些需要都很重要。其中任何一个需要，如果得不到满足，都会降低你的生活质量。如果背着债务或身体不好，如果衣食住没有充足的保证，如果被人疏远、感到孤独，如果心智能力停滞不前，如果没有目标感和健全思维定式，你的生活质量就会受影响。强健的体魄、经济的保障、多姿多彩而且令人满意的人际关系、个人发展和事业进步蒸蒸日上以及强烈的目标感、奉献感和个人平和的思维定式构成了生活的质量。

这些需要，其中任何一个得不到满足，都可能成为吞噬你的精力和注意力的黑洞。如果你经济上有问题，或正在经受深重的社会创伤，比如说离婚，或身体垮了，那个没有得到满足的需要就会成为耗费精力的当务之急，成为迫在眉睫、占上风的因素。其他需要往往就会被忽视，生活质量的各个方面都将受影响。

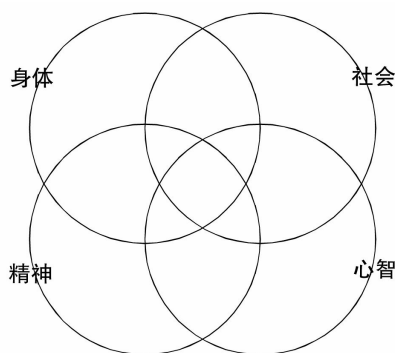
这些需要，其中任何一个得不到满足，都会使你急火攻心，嗜急成瘾。随着你反复不断地应付没有得到满足的紧迫需要，你可能成为一个出色的危机处理人才。你可能开始优先对待危机，提高处理紧迫事情的效率，心想：“只要忙活着，定会有成效。”伴随着救急灭火和回应别人的紧迫需要所带来的令人兴奋的快乐，你可能更坚定了这种想法。但是这些努力不会带来生活质量提高的效果，不会满足重要的需要。紧迫事情做得越多越上瘾。我们一直在用人造的应急之策的“高效率”来代替切实满足了自己四大基本需要的满足感。

四大需要之间的平衡与协调

这些需要是现实存在的，而且息息相关。有些人承认我们有这些需要，但是往往认为它们在生活中是孤立的，自成一体。我们把“平衡”看作从一个地方跑到另一个地方，速度快得足够在每一个地方呆上固定的一段时间。



但是这种“触垒”模式忽视了四大需要之间协调性很强这个现实。在四大需要重叠相交的部分，我们发现了真正的内心平衡、满足感和快乐。



看看差别吧。如果我们从“触垒”模式出发，我们可能认为维持生计的身体需要跟为社会做贡献的精神需要不相关。我们选择的工作可能单调乏味，没有成就感，甚至跟社会福祉背道而驰。

如果认为自己学习和发展的心理需要跟爱与被爱的社会需要不相关，我们可能不会去学习如何真正深情地去关爱其他人。尽管我们的学识大有长进，但是我们跟其他人交往融合的能力可能降低。

如果认为自己的身体需要跟其他需要不相关，我们可能不会完全认识到我们的健康质量影响其他方面的质量。如果我们身体不好，就很难思维清晰，以积极的方式同他人打交道，集中精力做贡献而非只是为了生存。

如果认为自己的精神需要跟其他需要不相关，我们可能认识不到，自信心和目标意识对我们如何生活、如何去爱以及学习什么有很大影响。将精神领域割裂开来甚至忽视它都会严重影响其他各个领域。正是意义和目标使其他方面的满足感有了基础。

只有当我们看到这四大需要之间息息相关和协调一致时，我们才能够以一种产生真正的内心平衡、满足感和快乐的方式来满足这些需要。这样工作有意义，人际关系得以深入发展，健康成为完成有意义的目标的本钱。

了解四大需要息息相关后，我们认识到，要满足没有得到满足的需要，关键在于解决其他需要，而不是忽视其他需要。

这就是个人领导的优点之一。管理针对的是问题，而领导面向的是机遇。领导不是割裂和机械地看待问题——即将问题看成需要补救的破碎部分，而是将其作为一个相互依存的活生生的整体的一部分来对待，不仅研究问题本身，而且观察问题所处的环境，了解什么跟它有关，什么能够影响它。

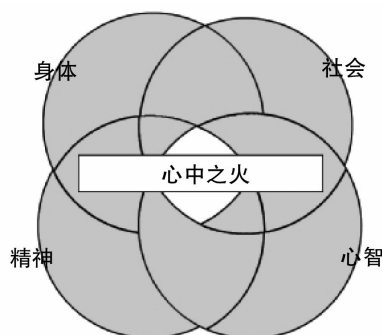
如果在身体需要方面出现问题，比如说你背了债，或经济上出现危机，你不忽视自己的社会、心智和精神需要，而是从别人那里寻求帮助和咨询，增加理财知识，提高解决问题的意识，明确想摆脱债务的原因，不管你选择什么样的途径来解决问题，这将使你的选择有了意义、背景和目标。通过面对这些跟身体需要有关的方面，你就可以变得能够以最有效的方式来满足这种需要。

如果你在社会需要方面出现问题——可能你正在闹离婚——关注你生活中的物质、心智和精神需要会

提高你处理这一问题的能力。通过锻炼和保持健康，多学习研究人际关系的本质，增强生活的意义和目标意识，你就能够创造使自己更好地面对社会问题的条件。

心中之火

综合地满足四大需要就如同化学物质合成一样。当整合作用达到“临界水平”，我们会体验到自燃——内部增效作用爆发，从而点燃心中之火，在生活中产生构想、激情和冒险精神。



心中之火的关键是我们作奉献的精神需要，将其他需要转变成了作奉献的能力。食物、金钱、健康、教育和爱成为主动帮助满足他人未得到满足的需要的资源。

当我们能够有效地满足自己的需要并将其变成做奉献的能力，请想一想这对我们利用时间的方式以及生活质量的影响。现代心理学创始人之一亚伯拉罕·马斯洛提出了需求层次论，他认为“自我实现”是人的最高体验。但在其生命的最后岁月里，他修正了以前的理论，承认人的最高体验不是“自我实现”，而是“自我超越”，即为了高于自我的目标而活着。

用萧伯纳的话说：

“这就是生活的真正乐趣……为自己所认为的伟大目标而奋斗……作为大自然的一分子而存在，而不是作为有着生老病死痛苦而怨天尤人的一捧狂热自私的黄土而存在……我认为，我的生命属于整个社会，只

要活着，尽心尽力为社会做贡献就是我的特权。我要鞠躬尽瘁，死而后已。我工作越努力，活得就越有意义。我因活着而快乐。对我来说，生活不是一支短短的蜡烛，而是一支辉煌照人的火炬，暂时由我高举着，我希望尽可能让它燃烧得最为明亮，然后将其传递给后人。”

罗杰：最近我们搞了一个为期一周的以原则为中心的领导培训课程，期间有一个男子提出与我讨论交流。我们在游廊找了一个地方，俯瞰着一个美丽的湖泊和高尔夫球场，然后坐下交谈。

我打量着这名男子，很难想象他要跟我讨论什么问题。他给我印象颇深——年过五旬，是一家跨国公司的副总裁，有一个美满的家庭，在这个课程中他积极参与，似乎如饥似渴。

他坦言：“随着本周课程的进展，我感到越来越不安。这种不安是从星期一晚上的练习开始的……”

他接着给我谈了他的一些情况。他是在美国中西部地区的一个小镇上长大的，积极参加体育运动，是个好学生，在唱诗班担任男童歌手。上了大学后，他又积极参加很多俱乐部和其他活动。后来他有了一份很好的工作，接着结婚生子，出国旅游，得到提升，有了新家，又生了一个孩子，之后晋升为副总裁。我听着他的诉说，等着他的问题——一场将生活打乱的灾难一定使他的美好世界化为乌有。

他最后说：“问题是我的生活非常美满——有一所好房子，一辆好车子，一份好工作，一种忙碌的生活。但是当你让我们对自己的生活进行深思，抓住最重要的东西时，却让我感到为难了。”

“我大半生，从少年到大学生再到一个青年，一直在参与某种活动。我想干一番事业，做出有意义的奉献。”

“当开始思考什么对我最重要时，我突然意识到，在过去的岁月里，那种感觉，那种目标感在某种程度已经丧失了。一种安全感让我停滞不前。我自己没有大的变化。我没有教导孩子要与众不同。我基本上是透过乡村俱乐部的篱笆看着日子一天天溜走。”

我很感兴趣地看着他，他的整个举止发生了变化。他说：“我已经决定同以前工作过的一个慈善机构重新建立联系。他们在帮助第三世界国家的人民方面做了令人难以置信的工作。我希望成为他们中的一员。”

他的眼睛闪着光芒，话语中有一种目标感。他有了干劲。显而易见，他退休前最后几年以及退休后的生活质量——以及世界上很多人的生活质量——都将因他想作奉献而受到影响。

我们可能重视其他什么东西，但是现实是，满足人的这些方面的需要对于生活质量是至关重要的。你能找出一个例外吗？——找出一个没有物质、社会、心智、精神需要和能力的人吗？你能找出哪一个时间管理问题的根源不是与满足这些基本需要有关？

II、实现“真北”原则

满足需要的方式与要满足的需要同等“重要”。在谋求满足人的基本需要的时候，我们创造生活质量的能力随着我们的生活与外在现实吻合程度的变化而变化。

你立即闭上眼睛能指出哪儿是北吗？我们在研讨会上让人们做这个实验，他们睁开眼睛时发现指着各个方向的人都有，很是吃惊。如果在家里，你可以很容易地指向北，因为你对各个方向很熟悉，你有自己

的方向感。但是如果不在自己家里，没有熟悉的地标，你可能发现指对方向不那么简单。

我们搞清楚何为“真北”很重要吗？多数人会说没错。从旧金山乘飞机去耶路撒冷，如果方向偏差一度，最后可能就飞到了莫斯科。

哪是“北”？是仁者见仁、智者见智的问题吗？应该投票公决？还是取决于民主进程？都不是，因为“北”是客观存在，不以我们的意志为转移。

“真北”现实存在使我们身在何处，想去哪里以及如何抵达那里有了参照和意义。没有罗盘、星象或对自己位置的正确了解，我们在定位方面可能遇到麻烦，但是那个位置永远在那里，不会改变。

与物质世界的“真北”一样千真万确的是个人绩效和人际交往中永恒不变的因果规律。人类世代代的集体智慧表明，这些原则是循环往复的主题，是每一个真正的伟人或社会的根基。牢记这一点，我们可以探索人类世界的“真北”，看看我们如何才能塑造内心罗盘，使我们的生活与之并行不悖。在拿“真北”比喻原则或外在现实时，我们并没有区分“真北”，“磁北”以及“格网北”之间的技术差别。

原则不是什么

当我们谈论原则时，重要的是，要知道我们在谈论什么以及不在谈论什么。

我们不是在谈论价值观。有很多人认为，正因为看重某种东西，所以得到这种东西将提升我们的生活质量。我们想：“等我挣了更多的钱……等我的才能得到了承认……等我获得一套昂贵的住宅或一辆新车……等我大学毕业获得学位，我就会感到高兴和满足。”

但是这种对价值的重视是传统时间管理方法的主要错觉之一。这是脱离背景的满足，它让我们憧憬成功、确定目标、攀登阶梯，却没有理解这些努力只有建立在“真北”现实的基础上才能奏效。它的要旨是，“‘首要事情’就是你的首要任务。你决定自己看重什么，然后采取有效方式去追求这一目标。”这可能导致自高自大——认为我们是自己的主宰，将他人视为帮助我们实现目标的“物质”或资源。

价值观不会带来生活质量的提高……除非我们重视原则。第四代时间管理至关重要的内容是，谦虚地认识到“首要事情”独立于我们的价值观之外。生活质量取决于我们将“首要事情”放在首位的程度和我们能够将其放在首位的程度。也需要谦虚地认识到，生活质量不是“我”而是“我们”——我们生活在一个相互依赖的现实中，只有采取完全真诚协作的方式进行互动才能够实现富足，发挥潜能。

世界上所有的愿望和工作，如果不以有根据的原则为基础，就不会带来生活质量的提高。仅有梦想是不够的，仅去尝试也是不够的，制定目标或攀登阶梯不够，仅靠重视也不够。这些努力必须以实际情况为基础才能奏效。只有这样我们才能够充满信心地去梦想、确立目标并付诸行动来达到目标。

我们不是在谈论惯例。在错综复杂的环境中，我们往往在惯例中寻求安全——具体的、规定性的办事方式。我们关注的是方法而不是结果。“只要告诉做什么就行了。告诉我步骤。”在某种情况下用一种特定的做法可能会得到积极的结果，但是如果试图在其他情况下照此办理，我们往往发现行不通。一旦遇到没有先例的情况，我们往往感到无能为力，不知所措。

伟大的历史学家阿诺德·汤因比说过，所有的历史都可以用简单的模式表示——挑战，反应。挑战是环境造成的，于是个人、机构、社会做出反应。之后又出现挑战，人们再次做出反应。这一模式周而复始地重复着。

问题是这些反应成了法则。它们一成不变，成了我们思维方式和行为方式的一部分。它们可能是很好的程序，很好的惯例，但是当我们面对新的挑战时，老惯例不再适用，它们已经陈旧过时。正如在莽莽荒原之上，我们试图用一张路线图来指引方向。

机械的、割裂开来的社会使我们处在一个不断变化的万花筒中，因此我们抓住惯例、结构和制度来获得对生活的预感。慢慢地，挑战使它们销声匿迹。这就是人的失败，机构的失败——甚至是家庭的失败，在家庭中父母无法适应孩子们所面临的现实，孩子们所面临的现实跟父母成长过程中面临的现实大不一样。

原则的力量在于它们是普遍的永恒真理。如果我们依据原则去生活，去理解生活，我们就能很快适应；我们可以用之四海。教给我们的孩子们原则而非惯例，或教给他们惯例背后的原则，可以使他们作好更充分的准备去面对将来未知的挑战。了解应用程序可能是为了迎接当前的挑战，而了解原则乃是为了更有效地迎接当前的挑战，而且也是为了能够迎接未来成千上万的挑战。

我们不是在谈论“宗教”。因为原则涉及意义和真理，有些人往往将我们谈论的原则问题同自己在宗教机构或神学方面获得的积极或消极感受联系起来。我们在世界各地讲学期间，人们或感谢我们“恢复基督教道德准则”，或感谢我们使他们“想起了佛教教义”，或感谢我们给他们带来了“非常接近印度哲学”的信息。另一方面，一些人听过我们授课后会恍然大悟，因为他们感到“有点宗教味道”，而在他们看来，“宗教”这个术语有宗法门派色彩，并不一定是积极的。另外也有人怀疑我们关于以原则为中心的教诲是不是人文主义，感觉似乎完全背弃了上帝。

我们所谈的不是宗教。我们没有涉及诸如拯救、来生来世以及原则的来源等问题。我们确信，这些是每个人要解决的重要问题。但是这些问题不在本书的讨论之列。我们不讨论“真北”为何存在，来自何方，或如何来的。我们只是讨论“真北”确实存在而且决定着我们的生活质量这一事实。我们确实发现了每个大的宗教的经典中包含这些原则的证据，但是这些原则的方方面面来自于全世界历史长河中哲学家、科学家、国王、农夫和圣贤的头脑、笔下和言谈话语中。

经过不同价值体系的转换，这些原则的名称有时不一样。美国作家和哲学家爱默生（1803-1882）谈到仁慈原则时说，“世间万物均源于此同一精神，名称因时因地而异，或为关爱，或为公正、或为节制，正如一海洋有数名，因其冲刷的海岸不同而名称有变。”尽管有时名称不同，但是在所有伟大的文明中，这些基本原则是公认的，永恒不变的。

因此我们并不是在讨论价值观、惯例或宗教。我们讨论的是作为生活质量根基的“真北”现实。这些原则涉及的事情，从长远来说，将会创造幸福和高质量的生活，其中包括服务和互惠之类的原则。这些原则涉及成长和变化的过程，其中包括决定着有效满足人类基本需要和能力的规律。

在以后各个章节，我们将讨论很多对提高生活质量至关重要的原则。但是我们总的目标不是包罗万象，而是肯定一种生活方法的有效性，其基础是不断地寻找这些给予人力量的永恒真理，并努力遵循这些真理。

原则是什么：农事规律

理解这些外在现实如何起决定作用的一个最好的办法是想一想农事规律。在农业上，自然规律和原则制约着耕种，决定着收获，对此我们很容易理解和认可。但是在社会和公司文化中，我们不知怎么就认为自己可以置自然过程于不顾，弄虚作假，而且还能得手。有很多证据似乎在支持着这种观念。

例如，你曾在学校“临时抱佛脚”——即在学习期间混日子，大考之前通宵达旦地用功，试图把一学期的功课都装进脑子里？

史蒂芬：我羞于承认这一点，但我整个大学本科学习期间都是靠临时抱佛脚过来的，自认为很聪明。我学会揣摩学习体制，猜测老师想要什么。“她如何打分？主要依据课上讲的？太好了！我不必担心课本上的东西了。另外一门课？我们必须看课本？好吧，克利夫的笔记哪？我可以赶快看看重点。”我要的是分数，但是我不想让分数妨碍我的生活方式。

接着我进入了研究生课业的学习，这是一种完全不同的学业。我头三个月进行了突击学习，试图弥补4年本科为了应付考试临时抱佛脚留下的后遗症，最后因溃疡性结肠炎住进了医院。我试图加速自然过程，结果发现从长期来看无法做到。使自己陷入一种与原则毫无关系的价值体系是愚蠢的，最后我花费了多年时间来弥补这种愚蠢的做法。

你能想象种田靠临时抱佛脚吗？你能想象春天忘了播种，整个夏天又混过去，然后到了秋天大干一场——翻土、撒种、浇水、养护——接着就期待着一夜之间获得大丰收吗？

跟种田一样，临时抱佛脚在自然界行不通。这是社会系统和自然系统的根本差别。社会系统的基础是价值观；而自然系统的基础是原则。短期而言，临时抱佛脚在社会系统看起来可能管用。你可以通过捷径大获成功。

但是从长远来说，农事规律制约着生活的各个方面。有多少人现在后悔自己上学时为应付考试临时抱佛脚。我们获得了学位，但是没有受到教育。我们最终发现，在学校的社会系统获得成功与在智力开发方面获得成功是两码事。智力开发是指分析性、创造性以及抽象思考的能力，口头和书面交流的能力以及跨领域、超越过时惯例、以更新更好的方式解决问题的能力。

就性格而言又如何呢？你能靠“临时抱佛脚”突然变成一个诚实、勇敢或热情的人？或变成一个身强体健的人吗？你能够一夜之间克服多年来养成的吃炸薯片、巧克力蛋糕却不锻炼的生活方式吗？

婚姻又当何论？婚姻是受学习规律还是农事规律制约，取决于你想让婚姻持续多久。很多人结婚根本不想改变自己的生活方式。他们是结婚的单身汉，不花时间培养共识、无私、关爱、温柔和体贴的种子，却对收获杂草感到吃惊。他们试图用社会系统的快捷办法和个人魅力手段来解决问题，可就是不起作用。

这些“办法”无法取代播种、培育和养护的季节。

同孩子们的关系又如何呢？我们会采取捷径——我们人大聪明，有权威，可以训斥、威胁，将自己的意志强加给孩子。我们可以将培养孩子的责任转嫁给学校、教会或日托中心。但是随着时间的推移，这些捷径能够培养出负责任、有爱心、明智、有能力做出有效决定且生活幸福的成年人吗？

在短期内，我们或许能够用“快捷方式”取得明显成功。我们可以给人留下深刻印象，可以引人注目。我们可以学会操纵技巧——为了引起所期望的反应，知道该拉什么杆，该按什么钮。但是从长期来说，农事规律制约着生活的所有领域。收获无法弄虚作假。正如锡德尼·布莱默博士在他的《阿波罗精神》一书中所言：

“大自然是和谐平衡的。我们不能打破她的平衡，因为我们知道因果规律是千真万确、残酷无情的自然规律；但是作为国家和个人，我们却未能发现自己的平衡，因为我们尚未认识到这一规律不仅适用于自然界，而且同样无情地适用于人类生活和社会——即种瓜必定得瓜，种豆必定得豆。”

幻想与现实

在生活中，我们种瓜却期望得豆，这时问题就来了。

我们的很多根本模式、程序以及因此形成的习惯绝不会产生我们所期望的结果。这些模式是寻找捷径的人们、广告、月训练计划和70年的个人魅力成功文献炮制出来的，其根基是速成的幻想。这不仅影响我们对自己根本需要的认识而且也影响我们满足需要的方式。

身体需要

强健的体魄是以自然原则为基础的，是长期以来经常锻炼、营养合理、充分休息、健康的思维定式、避免接触有害健康的的东西的结果。但是，我们不愿意付出代价，而是沉湎于对外表的错觉——幻想着合适得体的衣着、化妆和快速减肥能够满足自己的身体需要，实际证明这非但不解决问题，反而会酿成长期问题。这是一个空头承诺，会带来短期的满足，但毕竟是空洞浮夸的东西，没有实质内容，长久不了。

经济富足是以节俭、勤劳、储蓄以备将来之需、获得利息而非支付利息的原则为基础的。但我们有一种错觉，认为有“东西”就能满足需要——不考虑这些东西是靠借贷买的，我们要花好几个月甚至几年、支付高于其价值一倍的钱来获得一时之满足。或者我们生活在希望得到救助的幻想中，幻想中彩中奖——幻想有人或有什么事情“就在那里”，会奇迹般地解决我们所有的问题，使我们不必提高自己的理财能力。

社会需要

现实是，良好的人际关系是建立在原则基础上的——尤其是信任原则。而信任来自于值得信任，来自于承诺守信、共享资源、周到负责、忧乐与共、无条件关爱的品质。

但是当我们孤立无助和因需要得不到满足而痛苦不堪时，我们不愿意让别人劝说我们要自己奋斗、要值得信任。我们更容易相信性快感短暂的幻觉，相信外表和性格会赢得好感的说法，相信只要拨深夜电视

上出现的900号码就有人亲昵地跟我们聊天。获得一点爱比成为一个有爱心的人更容易。而且我们的文化——音乐、书籍、广告、电影和电视节目中充斥着幻想。

心智需要

我们往往喜欢“临时抱佛脚”这一错觉，不喜欢长期发展和成长的现实。我们津津乐道的是，“拿个学位.....于是就能找到工作.....于是就能挣钱.....于是就能买东西.....于是就会成功。”但是那种“成功”能带来什么呢？这跟长期不断地在学习和成长方面进行大力投资所塑造的品格和能力能相提并论吗？

精神需要

我们满足于社会向我们兜售的这种错觉，即意义存在于自我关注——自尊、自我发展、自我改进——这是“我想要的”，“让我做自己的事情”，“我在按自己的方式做”。但是经具有数千年历史的智慧文献一再证实的现实是，人类自我改进中最大的满足在于有能力伸出援手帮助他人。生活质量是由内而外的。意义在于奉献，在于为高于自我的目标活着。错觉和现实的结果是截然不同的，就如同死海和加利利海的区别，死海本身就是死水一潭，没有出口，没有生机，而加利利海活水源源不断，生机盎然。

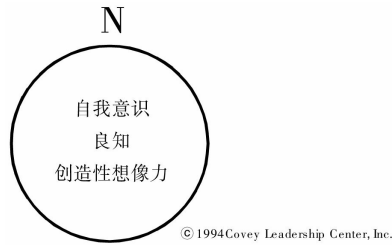
在时间管理领域，很多手段和做法貌似实用、有效、符合实际，能够解燃眉之急，但是其隐含的承诺是速成的幻想。长期根本的需要没有解决。这些解决办法脱离了带来长期高质量生活的原则。我们回到了空洞的满足，我们在生活中得到的结果验证了这一点。

生活质量绝对不可能来自错觉。违背基本原则的权宜之计、陈词滥调和人格伦理手段永远不会提高生活质量。

那么我们如何发现并使我们的生活遵循决定生活质量的“真北”现实呢？

III、人类四大天赋的潜能

作为人类，我们有着不同于动物界的独特天赋。这些天赋存在于刺激和反应之间，存在于发生的事情和我们做出的反应之间。



史蒂芬：数年前，我徜徉在一家大学图书馆的书海中，打开一本书，看到了我有生以来看到的最有力
量、最重要的一个思想。主旨如下：

“在刺激和反应之间，存在一个空间。

那个空间是我们决定做出反应的能力。

我们的反应蕴涵着我们的成长和自由。”

这个思想用令人难以置信的力量打动了我。之后几天，我反复深思回味。它对我的生活方式产生了强
大影响。我开始发现自己在那个空间有意识选择做出反应的能力。

存在于这个空间的天赋——自我意识、良知、创造性想像力以及独立意志——造就了我们人类的最高
自由：做出选择、反应和改变的能力。这些天赋创造了一种罗盘，使我们能够让自己的生活与真北现实并
行不悖。

◎ 自我意识是反观自我，审视自己的思想、动机、历史、脚本（心理学名词，知识表征的一种形式，
是标准化了的事件系列，用来描述人的行为模式——译注）、行动、习惯和倾向的能力，使我们不仅能够
通过“眼镜”看事情，而且能够摘下“眼镜”看事物。它使我们有可能认识自己内部程序的社会和心理历史，扩
大刺激和反应之间的空间。

◎ 良知。将我们与历代智慧及心灵智慧联系起来。它是我们内心的导航系统，使得我们能意识到该何
时行动甚或考虑采取与原则背道而驰的方式行动。它还能使我们认识到自己独特的天赋和使命。

◎ 独立意志。是我们的行动能力，使我们有能力超越自己的模式，逆流而上，改写自己的脚本，按照
原则办事，而非依据一时冲动或周围情况而做出反应。尽管环境或历史影响可能很强大，但是它们不能控
制我们。我们不是牺牲品。我们不是自己过去的产物，而是自己做出的选择的产物。我们“能够做出反
应”——能够超越自己的情绪和倾向而做出反应和选择。我们有按照自我意识、良知和远见采取行动的意志
力。

◎ 创造性想像力。是展望未来、在头脑中进行创造和综合解决问题的能力。这种天赋能够使我们以不
同于现在和超越现在的眼光看待自己和他人，使我们能够撰写个人任务报告、制定目标或筹划会议等，还
能够使我们能够想象在最具挑战的环境中实践自己的任务报告的情形，并能够使我们在新的情况下有效地
应用原则。

◎ 自我改进。“运动”往往承认这些天赋，但是容易将它们割裂开来，孤立地看待它们。

◎ 自我意识不仅是心理分析尤其是心理治疗的重点，也是康复运动的核心。

◎ 良知是宗教关注的焦点——涉及道德、伦理、有关意义和对错的问题。

◎ 独立意志是意志力，是“常人”之举——为了满足需要而不辞辛苦。“不劳则无获。”

◎ 创造性想像力是诸如积极思维、心理控制论、信仰的魔力、神经语言学编程等想象和心灵力量运动所关注的焦点。

每种方法尽管都开发一种或多种人类的天赋，但都没有认识到人的所有天赋是一个息息相关、相互协调的有机整体。而其中每一种天赋——以及所有天赋之间的相互协调——都是创造生活质量所必需的。仅有自我意识——即认识到我们受到了与自己的良知不和谐的方法的束缚——是不够的，如果我们没有创造性想像力来设想一个更好的办法，也没有独立意志掀起变革。仅有“披荆斩棘”的独立意志是不够的，如果我们没有形成良知的話。良知能够使我们发现“真北”，克服致使我们在一条死路上走到黑的合理化和正当化做法。没有独立意志的想像力会造就一个理想主义空想家；没有良知的想像力会造就一个希特勒。

开发四大天赋的每一项并使之协作增效是个人领导才能的核心，它使我们能够说：“我可以检讨自己的做法。我可以检讨它们将产生的结果。我可以利用我的良知来确定与原则协调一致的新道路，我可以利用自己独特的能力做出奉献。我可以利用自己独立意志来做出创造变革的选择。我可以利用自己创造性想像力进行创造，超越现实，以找到新的办法。”

如何开发自己的天赋

这些天赋我们每个人都有。我们都有过调动自我意识的时候，都有过聆听内心需要并付诸行动的时刻，都有过根据自己感觉行事而非感情用事或因环境而做出反应的经历，都有过冒出远见卓识的时刻，都有过创造力旺盛的时刻。

但是不管我们自觉承认与否，我们无疑也都有过令人难以置信的盲目行事的时候，都有过忽视或抵制内心导航系统发出的紧急呼叫，都有过反应高度过敏以及洞察力或想像力匮乏的时候。

问题是：我们开发自己独特天赋的程度如何？协作增效在我们的生活中有多大作用？

我们建议你抽出时间，好好考虑下列问题。你的回答将使你对自己在生活中开发和使用这些天赋的程度有所了解。

答完这些问题后，把每种天赋的得分加起来，将自己的得分与下列答案进行对照：

0—7 消极天赋

9—12 积极天赋

13—16 得到高度开发的天赋

阅读下边的问题，在最能代表你的正常行为和态度的矩阵数字上画圈。（0=从不（N），2=有时（S），3=总是（A）

自我意识

- 1、我能对自己的想法和感觉进行反思、审视并加以改变吗?
N S A
0 1 2 3 4
- 2、我认识到自己的基本模式及其对自己的态度、行为以及生活质量的影响吗?
0 1 2 3 4
- 3、我意识到自己的生物、心理和社会脚本与我自己内心想法之间的差异吗?
0 1 2 3 4
- 4、当别人对我——或对我所做的事情——不同于我对自己的看法,我能对照个人的自知之明来思考这个反馈并从中吸取教训吗?
0 1 2 3 4

良知

- 1、我是否对于自己应该做什么不应该做什么感到有种内心的激励?
0 1 2 3 4
- 2、我感觉到“社会良知”和个人主见之间的差别吗?
0 1 2 3 4
- 3、我内心感觉到诸如诚实和可信赖等真北原则的存在吗?
0 1 2 3 4
- 4、我意识到证实了原则存在的人类经验模式吗?
0 1 2 3 4

独立意志

- 1、我对自己能像对他人一样承诺守信吗?
0 1 2 3 4
- 2、我有能力按内心需要采取行动吗,即使这意味要逆流而上?
0 1 2 3 4
- 3、我有能力制定并实现自己一生的重要目标吗?
0 1 2 3 4
- 4、我能使自己的情绪服从于承诺吗?
0 1 2 3 4

创造性想像力

- 1、我规划未来吗?
0 1 2 3 4
- 2、我设想自己未来的生活吗?
0 1 2 3 4
- 3、我利用想象帮助确立和实现自己的目标吗?
0 1 2 3 4
- 4、我在各种各样的情况下寻找具有创造性的新途径来解决问题并重视他人的不同意见吗?
0 1 2 3 4

开发这些天赋是一种不断培养和锻炼的过程。尽管有多种途径来培养这些天赋，但是在本章我们将介绍一种开发这些天赋并使之协调发展的有效途径。

通过记个人日志来培养自我意识

坚持记个人日志是第二象限很重要的一项活动，能够大大增强自我意识，提高所有天赋并促进它们之间的协调。

应该在个人日志中记什么呢？如果你不喜欢在生活中得到的结果，就把它诉诸文字，写在纸上。注意收获法则在你的生活如何发挥作用，看看原因如何转化为结果，看看结果如何可追溯到模式、过程和习惯。

如果你搞不清楚自己为何仍在做明知有害无益或自拆台脚的事情，那么就加以分析整理并记录下来。如果父母做了让你难过的事情，就对自己说：“我当了家长，决不那么做！”——后来你发现自己做了——

就把它写下来。这可以培养你记录的自我意识，有助于你做出明智抉择。

如果你获得了一种洞察力、学到了一个原则或观察到原则产生了某些作用的情况，就记录下来。如果你感到某种内心提示，你要么按其行事，要么置之不理，不管怎样，都记录下来，包括结果。这种过程有助于你更多地关注内心导航系统，会培养和增强你的良知。

如果你对自己或他人做出了承诺，将你按照自己的独立意志履行承诺的方式记录下来。如果你承诺每周锻炼四次，那么评估一下使你能够兑现承诺的因素——或深入了解一下你没有兑现承诺的原因。你的承诺是三心二意、匆忙草率还是不切实际的？“精神战胜枕席”对你当前的独立意识是个无法克服的挑战？你对自己做出的承诺是不是像对他人的承诺一样受到同样的重视？对自己独立意志的认识提高有助于培养这种意志。

设想一些可能的情况，然后记录下来。设想培养创造性想像力，然后检验一下你的理想。它们是以原则为基础吗？你愿意为理想付出代价吗？

在开发想像力的时候，可以利用它来设想你希望在生活中达到的目标。这是房子盖好前的蓝图，是导演在演出前的设想，它在制定有助于将设想变成现实的长中短期目标。

你可能发现自己生活在没有实现的理想中。你可能屈从认命，感到自己正安于现状，认为“如果事情不是这样的话”，你就能够实现那些理想。但是如果你付出了代价，做出了努力，你可能发现自己的理想都是妄想——你满怀希望翘首以盼的却是不会提高生活质量的事情。

反思和审视你的理想，并记录下来。反复考虑，直到你相信自己的理想是以原则为基础，一定会产生效果。然后利用你的创造性想像力来寻找能够使以原则为基础的力量将理想变成行动的新的用途，新的办事方式。

记个人日志将使你能够一天天地看到、改善、开发和利用自己天赋的方式。因为记录能够将事情印在脑海里，有助于你记住和应用你想做的事情。此外，它还能给你一种强大的情境工具。当你抽空——或许是在更新补充使命宣言的暂时蛰伏时期——浏览回顾自己过去几个星期、几个月、几年的经历时，你可能对不断重复的生活模式和内容获得宝贵的洞察力。

通过学习、聆听和反应来培养良知

自古以来的心理学、社会学、宗教和哲学文献中，良知是得到最广泛确证的概念。从智慧文献中的“心声”到心理学的“集体无意识”，甚至到沃尔特·迪斯尼的“小蟋蟀”，这一天赋被认为是人类的重要组成部分。弗洛伊德说，良知基本上是我们早期生活和文化的产物。荣格承认有社会良知，但他还提到了深入到人类普遍的精神世界的“集体无意识”。

我们在为一些公司拟订使命宣言时，发现“集体无意识”不断得到证实。当多数人深入到自己的内心世界时，尽管其文化、成长过程、宗教和种族各不相同，但是他们对基本的生活规律似乎有一种认同。

然而，我们多数人生活在不利于培养良知的环境中。要清楚地聆听到良知，往往需要我们“静心”、“沉

思”或“冥想”——我们很少选择这么做或很少处于这样的状态。我们百事缠身，被噪音、社会和文化熏陶、传媒信息和有缺陷的模式所包围着，使我们对这种温和的心声不再敏感，而这种心声告诉了我们真北原则以及我们遵循真北原则的程度。

但是，如果我们停下来，真诚地用心寻觅，就能够挖掘出内心的智慧之泉。

史蒂芬：几年前，我应邀去一所大学参加为期一周的论坛，讨论人们当前关心的诸多问题。有很多人受到邀请，他们有着各种各样的背景，代表着形形色色的观点，我是其中之一。

第二天晚上，我应邀在一个男女生交流会上就“新道德”这个主题发言。交流会在女生联谊会会所举行，房间里座无虚席，有大约150位青年男女到场。客厅、餐厅、过道甚至楼梯上都坐满了人。我有一种被淹没、被包围的可怕感觉，感到非常孤独无助。我亮出了自己的观点，认为世界上存在一套普遍适用的原则，不以个人的意志为转移。在整个发言过程中，我觉察到很大的抵触和不相信的情绪。

提问时间到了，两位能言善辩的学生开始发言，表示坚决支持“新道德”中的情境伦理观点。新道德的基础是，没有绝对的真理和标准，每一种情况都必须从当事人以及当时的其他因素加以考虑。一位学生还举了一个非常奏效的颇有说服力的事例，他认为这个事例从绝对的对错或原则上说没有依据，但是从当时的情况看是对的。

尽管我意识到有相当多的人赞同这个观点，但是我仍然坚持不懈地阐明诸如农事规律、诚实、适度、自律、忠贞和责任感等普遍原则。我知道我没有让他们心悦诚服，而且学生们认为我很“不知趣”。我据理力争地说，在他所举的事例中，由于违背了有关原则，所以造成了可怕的后果。那个坐在前排的能言善辩的学生并不买帐。我直截了当地问他，如果一个人在不知情的情况下喝了毒药，结果会如何？难道不会造成可怕的后果吗？他说这种类比很不恰当，认为我对个人享有的自由没有给予足够的重视。

这时，我明白了我们之间的争论不会有结果。于是我看了看大家说，“我们每个人内心都清楚这件事情的真相。我们都有良知。我们都明白。只要抽点时间反思一下，聆听一下自己的心声，就会知道答案。”很多人对我这个建议冷嘲热讽，不屑一顾。

对此，我重申了这个挑战：请每个人自己试试看，如果大家在一分钟内都没有感觉到自己的良知在回答这个问题，他们可以立即把我赶走，我也不会再浪费他们的时间。这让他们冷静下来，多数人似乎愿意试验一下。我请他们不要说话，静静地去聆听自己的心声，扪心自问：“今晚讨论的这个话题是不是真正的原则？”

头几秒钟，有人环顾四周，想看看谁在认真对待这个问题，大约20秒钟后，几乎每个人都安静地坐着，似乎在专心思考和聆听自己的心声。一分钟悄然无声之后，我看着左边那个能言善辩的学生说：“朋友，实话实说，你听到了什么？”

他反应很平静，直言不讳地说：“我听到的不是我一直所说的。”

我转向另一个同意我意见的学生，问他听到了什么。

他回答说：“我不知道，真的不知道。我不再那么肯定了。”

整个的气氛完全不同了。之后，他们变得温和安静了，不那么咄咄逼人和强辩，反而更开放，更受教了。

这是我们认识到有原则在起作用——即在我们身外有一种独立的万有实在时所体验到的一种谦虚感，良知承认万有实在的存在。

那么我们如何开发良知这种天赋呢？

让我们将良知的开发同实际能力的开发做一番比较。实际能力的开发可以用五双手作比。一双手是优秀钢琴家的，她能够用自己的演奏折服观众。另一双手属于技术高超的外科医生，他能够完成高难度的眼科和大脑手术，从而拯救生命、视力和大脑思维。还有一双手属于出色的高尔夫球选手，他能够在压力下打好球，赢得比赛。再有一双手是属于盲人的，他能够以令人难以相信的速度触摸阅读盲文。第五双手属于伟大的雕塑家，他能够用坚硬的大理石或花岗岩创造出精美的艺术品。

受过良好教育的良知跟这些手很相似。为了培养这种良知，已经付出了很大代价，做出了牺牲，克服了障碍。其实，要培养一种有教养的良知比成为一个伟大的雕塑家、高尔夫球手、外科医生、盲文读者或钢琴家需要更多的磨练、牺牲和智慧。但是其回报也更大——一个有教养的良知影响着我们生活的方方面面。

我们可以通过以下步骤来培养我们的良知：

- ◎ 阅读古往今来的智慧文献并进行思考，以增强我们对贯穿古今、适用万物的真正原则的认识。
- ◎ 审视自己的经验并从中加以学习。
- ◎ 认真观察别人的经验。
- ◎ 抽时间沉思并聆听自己的心声。
- ◎ 对这种心声做出反应。

仅仅聆听良知还不够；我们还必须做出反应。如果我们不能使行动与心声协调一致，就等于在良知周围构筑一堵墙，阻碍其敏感性和接受能力。正如英国作家和文学评论家C.S.刘易斯（1898-1963）所言：“违背良知将导致良知失明。”

当我们与历代智慧和心灵的智慧结合起来，我们充当社会镜子的程度就会下降，在更大程度上是一个有品格和良知的人。我们的安全不是来自人们看待我们的方式，也不是来自将自己同他人进行比较，而是来自我们基本的诚信。

通过做出承诺并遵守承诺来培养独立意志

增强独立意志的一个最好方法就是做出承诺并遵守承诺。每这么做一次，就等于往我们的个人诚信账户上存一次款。这个比喻是用来形容我们对自己的信任度和对自己说到做到能力的信任程度。

从小事做起很重要。做出承诺并遵守承诺——这意味着你早晨要早起一点去锻炼身体；意味着你今晚不看电视；意味着你将控制一个星期的饮食。

要确保不违背承诺，确保不要夸下海口却做不到。不要冒险从个人诚信账户中取款。经过慢慢培养，你的荣誉感就会战胜情绪。认真考虑你所处的整个现实环境，基于这种细致的思考，然后做出承诺说：“我要做这件事。”之后，不论怎么样，都要付诸实施。

渐渐的，你的自信就会增长。如果你承诺做的事情是以原则为中心，那么你逐渐也变得越来越以原则为中心。你對自己守信，你自己的诚信账户存款就会增长。

史蒂芬：有个人曾经找我咨询，他的整个生活支离破碎，混乱不堪，不成样子。他经常外表打扮得就像一条会在阳光下闪烁的飞鱼，接着重新陷入拖延和自私的生活中，紧迫事情接连不断，使他无法脱身，痛苦不堪。

我鼓励他发挥自己独特的天赋，从很小的地方入手。我问：“早晨你打算起床时，能起得来吗？还是顺其自然？”

他说：“这怎么会影响别的事情？”

我说：“你的身体是你在生活中可操纵的惟一工具。如果不能控制自己的身体，又怎能控制通过身体和思想的表达呢？”

因此他每晚下决心早起，但是一到早晨就有一个全新的想法好像战胜了他。他是个纯粹的奴隶——他恋床不起。

我又试了一次，“你能坚持一个月每天在某个时间起床吗？”

他说：“我真的不知道自己能不能做到。”

“那么就不要再许诺去做。你的诚信危如累卵，就像你所说的，你的生活完全是支离破碎，内心根本不平静。那么就不要再做出承诺然后却违背诺言。从更小的地方入手，你认为自己能坚持一星期吗？”

“是的，我想我能坚持一星期。”

“你确实能做到一个星期都按你说的时间起床吗？”

“我能。”

一个星期后见到他，我问：“你做到了吗？”

“我做到了。”

“祝贺你！你的生活开始在很小的方面进行整合。那么，下一步你打算做什么呢？”

渐渐的，这个人开始做出承诺并遵守承诺。除了我作为朋友一直鼓励他，没有别人知道他的计划。我们开始看到显著的变化。以前，他的情感生活起伏不定，他的决心随着环境和心情的变化而变化。他会做出让人感觉很不错的承诺，但如果心情不佳，环境有碍，他就会变得消沉，从而违背诺言。他内心的某些东西——他的诚信也会随之破碎。

但当他做出小的承诺并信守承诺的过程开始后，他的情感生活稳定了。他发现，对自己做出承诺并信守承诺同时也增强了他对别人承诺守信的能力。他发现，缺少诚信是他与人交往的巨大障碍。他自身取得成功的同时，社会的成功也随之而来。

正如一位智者所言：“我们最激烈的战斗是在自己灵魂深处进行的。”我们需要扪心自问：“我愿意成为一个诚实守信的人吗？我愿意为自己的错误道歉、毫无条件地关爱他人、像珍视自己的幸福一样珍视他人的幸福吗？”

我们的脚本和历史可能会说：“不，我不愿意。这不是我成长的方式，环境也不是这样的。”但接着我们的独立意志会说：“等一下！这些你能做到。你不必遵从自己的脚本或充当社会的镜子以及采取他人采取的应急对策。你现在有机会决定自己如何应对发生在自己身上的事情。别人做不做与你毫不相关。你有能力考虑自己的参与、做出自己的反应，去改变它。”

对那些说“得了吧！你知道事情会怎样？”的人，我们回应道：“得了吧，你知道自身的能力吗？”我们不想冒犯他人，我们是充满爱心说这些话的。我们的生活是自己选择的结果。怪罪和指责他人、环境或其它外在因素就是做出使之能够控制我们的选择。

我们选择——过自己的生活，或者让他人为我们生活。通过对自己及他人做出承诺并遵守承诺，我们渐渐地增长了自己的能力，使自己的行为能力超过了其他作用于我们的力量。

通过设想开发创造性想像力

想象一下如下场景：

汗珠在你的脸上滑落。在这个备受战争蹂躏的热带拉美国家，酷热的气候使人几乎喘不上气来。你刚从满是蟑螂的游击队监狱里救出一个女孩，她惊恐万分，不能自己，紧紧抓住你的胳膊。你的任务是：将她安全地送到当大使的父亲身边。你没有武器、没有食物、没有交通工具，无法跟外界联系。面对敌人的重重包围，你意识到你们几乎掩饰不住的藏身之地很快就会被发现。

你会怎么做？

坦率地说，我不知道该如何做，不知道你会如何做。但我们知道马盖先会怎么做。

冒险系列电视剧主角马盖先是位智多星，这位传奇人物似乎没有应付不了的局面。他是现代犯罪剧中神秘莫测的人物，没有武器，却很有头脑。他知识广博，富有创造性，他利用藏身的灌木丛中一辆被炸毁的吉普车残骸余物做成了一个抛物面反光镜，将阳光聚焦在敌人的弹药上，制造了一起爆炸，转移了敌人的注意力。随即他和那个姑娘逃到一个废弃的农家小屋。在小屋里找到一些破旧东西和普通的家用化学药品后，他又制成爆炸装置备用。他从一台坏了的收音机里找出足够的零件制成自导引装置，向救援直升机发出信号，引导直升机来搭救他们。

神奇吧？没错。可这显然是虚构的。但你愿意找一个像马盖先这样的销售经理吗？

“马盖先要素”，我们姑且如此称之，是创造性想像力的化身，在各种不同的情况下能够理解和应用原则。具备了“马盖先要素”，你可以通过2加2得到4——但你还会想到3加1得4，92减88得4，228除以57得4，16的平方根为4等等。

马盖先要素揭示了原则给人以力量的本质。如果马盖先根据常规而不是原则来考虑问题，那么他和大

使的女儿可能至今还困在蟑螂遍布的拉美监狱中怨天尤人。

理解马盖先要素是以原则为中心的生活中最令人振奋和给人以力量的。原则就是简单，与复杂相对。用英国数学家及哲学家阿尔弗雷德·诺思·怀特海德（1861-1947）的话说：

从某种意义上说，智慧增长，知识就会消减：因为细节会被原则包容。生活中每种职业的知识细节都很重要，可以通过专门学习获得，而养成积极运用理解透彻的原则的习惯才是最终拥有智慧。

真正理解了原则之后，我们很容易就会发现农事规律不仅对种植西红柿适用，对个人发展也适用——或发现两块板一起承受的重量大于其分别承受的重量之和这一协作增效原则，同样能够使两个共同搞出的解决方案胜过任何一个人提出的解决方案。

我们建议用来帮助开发创造性想像力的过程是想象——这是世界级运动员和表演者所作的高水平脑力练习。但我们建议你用它来提高你的生活质量，而不是用来提高自己的网球水平或音乐表演水平。

留点时间独处，远离干扰，闭目想象自己处在某种通常会产生不舒适或痛苦的情况下：什么东西触动了电钮，老板对你大吼大叫，10多岁的女儿抱怨你从不给她买新衣服，同事开始对你恶意中伤等等。

运用自我意识使自己不要有在这种情况下通常会产生想法和感觉。通过心灵的眼睛，你看到自己的行为是以原则为基础，而不是像通常那样做出反应，因为你相信这能带来高质量的生活。确保自己以勇气和体谅相结合的方式与人相处。运用马盖先要素，看看你在不同环境下如何运用原则。如果你在有影响力的使命宣言中运用马盖先要素，使原则和价值观内在化，这种练习的价值则大为增加。

预测自己未来的最好方法就是创造未来。你可以运用创造性想像力的力量，在完成之前就看到目标，或计划一个会议，去创造更高质量的生活。

来自原则的谦虚

从天赋存在的模式——而且只有在我们与其协调一致时才有效——引出了谦虚感。我们无法控制自己的生活；原则可以。我们不再试图成为自己的主宰，而是培养谦虚好学的态度，养成不断学习的好习惯，投身到了解并遵循生活规律的不断追求中去，不被价值观的自高自大所困扰，因为价值观掩盖了自我意识和良知。我们的安全感不是建立在比较思维的错觉上——我更好看了，我有更多的钱，我有一个更好的工作，或者我比别人工作更努力。如果我们长得不如别人好看，不比别人钱多，不如别人有声望，我们不会因此感到更不安全。这之间毫不相关。我们的安全感来源于自己的诚信。

当我们失败了，或犯了错误，或与原则发生冲突，我们问：“我能从中吸取什么教训呢？”这样我们就会求助于原则，从中得到教训。当我们知道根据原则自己错在什么地方，我们就能够将弱点转化成长处。真诚地面对行为，这代表着对真理的信心和对我们自己学习和改变能力的承认。

谦虚确实是所有美德之母。它使我们成为一艘船、一辆车、一个能因，而不是“源泉”或最重要的。它发动了其他所有的学习、成长和变化过程。有了源于“以原则为中心”的谦虚，我们就能够吸取过去的经验教训，对未来充满希望，对现在充满信心。这种自信是一种基于农事规律凿凿证明的保证，即如果我们根

据原则办事，就会产生高质量的生活，大千世界，古往今来，乃至我们自己的生活莫不如是。

走向第四代

经验告诉我们，对自己和他人的经验进行思考的大多数人都明白，我们都有基本的需求和能力，这些需求和能力是人得以满足的根本。他们意识到有一些真北原则决定我们的生活质量。他们对人的天赋也有一些经验，使得他们有可能使自己的生活遵循真北原则。在某些方面，本章提醒一些我们在内心深处已经明白的事情。事实是，我们明白，但是没有运用到我们的日常生活中去，这种罗盘和时钟之间的差距让人感到沮丧。我们的问题是，就像有人所言，“达到我们已具有的智慧水平。”

经验还告诉我们，大多数人确实想进入第四代。他们想把人放在时间表前面，把罗盘放在时钟前面，他们想过有意义、做奉献的生活。他们想要平衡与快乐地生活、关爱、学习和留下遗产。

但传统的时间管理往往适得其反，造成妨碍。日历、时间表和第三代计划手册使我们关注于紧迫事情，而非重要事情。当没能坚持照时间表办事，或没有完成清单上所列的事情，我们就会感到内疚，因此灵活性和自主性被扼杀了，真正重要的事和我们每天的生活方式之间产生了不协调。事实上，使用这些工具的许多人并没有按这些工具原来的使用意图去做。

当然我们想得到前三代时间管理法带来的巨大好处——效率、优先排序、生产率、实现目标——但是我们需要的更多。事情做得更快更多并不能代替做正确的事情。我们需要兼顾理论和工具的新一代时间管理法，使我们能够用自己的天赋，通过平衡和以原则为中心的方式来满足自己的基本需求 and 能力。

其实，创造高质量生活的力量不存在于任何计划手册中，也不存在于任何技巧或工具中，而且并不局限于我们对一天进行计划的能力。没有人是无所不知的，我们不知道生活中的下一个时刻会带来什么样的机会、挑战、惊奇、悲哀或惊喜。

创造生活质量的力量寓于我们心中——寓于我们开发和使用自己内在罗盘的能力，这样我们才能在面临选择的时候——不论是在做一周计划、处理紧迫情况、对我们的良知做出反应、建立人际关系、接待怒气冲冲的客户，还是在散步的时候，都能够以诚信处之。要做到有效，这个工具必须与现实并行不悖，加强对内在罗盘的开发和利用。

第二部分

主要任务是将主要事务放在主要位置

The Main Thing is to Keep

The Main Thing The Main Thing

在这个部分中我们将介绍第二象限日程安排程序——每周30分钟的安排程序和安排工具，它能让你基于需要、原则和天赋使生活大为改观。在这个程序的各个步骤中我们将回答下列问题：

◎ 若你为某一天作计划时，你怎么知道哪些是最重要的？由什么原则来决定你的首要事务——紧迫性、价值观……或别的什么以改善生活质量的原则为基础的强大的构想或使命？

◎ 当你陷入生活的不同角色之间（如工作和家庭之间，有所贡献和个人成长之间）而不知所措时，你怎么办？平衡是否就是在各个角色之间快速转换以便履行所有角色？

◎ 假设你已对一天的日程作了计划，有人走来提出紧迫的要求。你怎么知道改变你的优先顺序是否是最佳决策？你能带着“要事第一”的自信而平静地做出变更吗？

◎ 假设一天当中突然出现了意外的机会。你怎么知道是应当抓住这个机会还是应当坚持原来的计划？

你初次采用这个日程安排程序就会有所收获。你的注意力得以从“紧迫性”转到“重要性”，学会怎样建立一个具灵活性的决策平台，而不是一成不变的日程表。

随着第五到第十章深入讨论每个步骤，你将在更高的层次上领会这个程序。这些章节将讨论下述问题：

- 基于原则的构想和使命的转变威力。
- 如何在生活的各个角色之间建立平衡和协同。
- 如何确立并实现基于原则的各项目标。
- 为什么“周”所提供的前瞻在实现“要事第一”方面起如此重要的作用。
- 在面临抉择的时刻（日常生活中的关键时刻），如何诚实地做出回应。
- 如何实现螺旋上升的学习和生活过程。

每章的末尾将提出一些建议，提出目标以便你把这些要点整合于自己的生活之中。某些想法可能比其他想法更有帮助。希望你能自己悟到更多的奇思妙想。在阅读了这些章节之后，你将以一种全新的观点看待这个程序。随着时间的推移，你将看到第二象限日程安排程序如何让你生活、关爱、学习并做出奇妙而持久的奉献。

圆满生活的关键在于罗盘——它是我们每日做出的抉择。当我们学会在刺激和回应之间暂停下来、咨询内心的罗盘，我们就能直面变化，自信我们忠于原则和目标并在生活中实现了“要事第一”。

第四章

第二象限日程安排：要事第一的程序

Quadrant II Organizing:

The Process of Putting First Things First

没有了花匠，哪来的花园

罗杰：一次我的一个朋友——企业顾问——有了乔迁之喜；他请朋友为新址作规划；她是园艺学博士，在这方面很有才能。

他对新址怀有美好构想；因为工作繁忙，他向她强调，花园应当设计得只需要很少的照料，甚至不需要他照料。他提出必须配备自动洒水装置及其他节省劳力的设施。他总是寻找种种方法来节省他照料事物的时间。

最后，她停下工作，告诉他：“弗雷德，我明白你的意思。但为了把事情做好，有件事情你也必须明白：如果没有了花匠，哪来的花园！”

我们大多认为，如果能让花园（或者我们的生活）自动化，不用照顾仍能获得良好的结果（圆满的生活），如同我们一贯而仔细地在培育着花园（或生活）一样，那有多好。

可惜生活并不是这样的。我们不能只是撒下几颗种子，然后继续做我们想做的事；却期望回来时能看到美丽而整齐的园地、等待收获的玉米、土豆、胡萝卜、豆类和花生。若想丰收，我们必须定期浇灌、耕作和锄草。

我们的生活总会有所收获。总会有事情发生。但是，美丽花园和野草丛生之间的区别就在于我们是作为花匠而积极介入，还是忽视。

本章讲述花园的耕耘过程。它能确认重要的事务：集中努力以帮助它成长。它是播种、耕作、浇灌和锄草。它应用重要性思维模式来培育圆满的生活。它是“具有巨大杠杆作用”的活动，每周只需花费30分钟。无论你现在的生活是什么情况，第二象限日程安排程序将使生活大为改观。

首先，这个程序是对于“嗜急成瘾”的人的“急救措施”。如果你没有机会仔细思考自己生活中的需要和原则，那么你基本上是按紧迫性思维模式来行动的。这个程序能帮你立刻由紧迫性思维转向重要性思维。仅仅按此程序办事就能让你按照重要性行事，而不是基于情绪或周围环境而做出被动回应。

其次，这个程序提供一个框架，让你能安排时间、集中注意力于需要和原则，并开始按此行事。通过日程的安排程序，你能预留第二象限时间以联系自己的内心生活，撰写基于原则的个人使命宣言以应对全

部四大需要，发展你的个人才能以理解导致圆满生活的原则并让自己的生活遵循这些原则的指向。

第三，这个程序让你能把自己的个人使命宣言变成日常生活的组成部分。从使命变为时时刻刻，它使你诚信生活，并以平衡、坚持原则的方式来实践“要事第一”。

我们介绍各个步骤时，建议你仔细加以考虑。请把发生的各种事情记录下来，学习越深入，你所学的就越重要。建议你浏览下述一周日程表（或一周进度计划），并利用它，按照后述六个步骤，来安排下周的生活。

本章使用的表格是基于第二象限程序发展出来的某个日程安排体系的一部分。我们要强调该体系不是什么“魔术工具”；它的设计是提高第二象限日程安排的效率。但是，该程序也能略加改变用于安排每日计划，在计算机上、在记事本上甚至在餐巾纸上。重要的是，不管应用什么体系，它必须与你试图做的事情一致。把注意力集中于第一象限 / 第三象限活动的紧迫程度的体系，将干扰你向第二象限转变的努力。

一周日程表

当你浏览后面的一周日程表的时候，你将注意到它与大多数编制计划的工具不同，它是按周，而不是按天制订的。

“周”提供背景。你可能已经看过两三分钟的录像剪辑，其中镜头摇摄、显示某个有点儿像山脉和山谷的景象，镜头忽上忽下，显示一个宽广区域的各种地貌。每次摇镜头都让我们疑惑看到的是什么。那些升起的地区是某个贫瘠荒地的波状小山吗？它们是某个边远沙漠的巨大沙丘吗？过了一会儿，镜头从近景摇回正常，整个物体显示出来了。原来这些“山脉”和“山谷”是一个橘子的表面纹理！

逐日计划给我们提供的是一个有限的视野；镜头是如此之“近”，我们的注意力通常集中于当前事务。紧迫性和快速取代了重要性和效能。另一方面，一周计划为我们所作的事情提供了更宽广的背景视野。图像更大，让我们能看到这些山脉究竟是什么。从周的背景看来，对日常活动具有更合适的判断尺度。

第一步：联系自己的构想和使命

当你为下周作计划时，第一步是联系你生活中最重要的事情；背景、环境有重要意义。请考虑全景图像——你最在乎什么，什么使你的生活意义深长。联系的关键在于你应当对下述问题怀有清晰的构想：

- ◎ 什么是最重要的？
- ◎ 什么使你的生活有意义？
- ◎ 你想在自己的一生中成为怎样的人，做出什么大事？

许多人在自己的个人信条或使命宣言中书面回答了这些问题。这些宣言记述你想成为怎样的人、想在人生中做出怎样的大事以及它们基于什么原则。这些问题必须清晰，因为它影响其他一切——你的目标、你的决定、你的思维模式以及你如何度过自己的生活。回到阶梯的比喻，个人使命宣言提供了基准以确定你想把自己的阶梯靠在哪儿墙壁上。

有力的框架。

在第五章我们将深入讨论个人的构想和使命。将讨论你如何撰写导致圆满生活和生活激情的威力强大的使命宣言。

如果你还没有制定个人使命宣言，你可以通过下述做法体会什么事对你意义重大：

- 列出三或四项你认为是你生活中的重要事务。
- 考虑你可能认可的长期目标。
- 想想自己生活中最重要的人际关系。
- 思量你想做出的贡献。
- 回想你希望拥有的感觉——平和、自信、快乐、奉献精神和生活的意义。
- 如果你只剩下六个月的生命，你想如何度过这一周。

通过回答下述问题，思考个人使命宣言对你的生活可能产生的影响：

- 对于原则、价值观和最终目标的清晰构想，对于我的生活方式会产生怎样的影响？
- 如果清楚了什么对于自己最重要，那我对自己现在的生活感觉如何？
- 阐述生活目标的书面宣言对我有价值吗？它会影响我怎样度过此生的方式吗？
- 每周回顾这类宣言对于我准备在下周做的事情将产生何种影响？

如果你已经有了使命宣言，在决定如何度过下七日之前先回顾这个宣言。重新思量这些对你极端重要的原则。如果还没有，先花费一些时间咨询自己内心的罗盘，思考一下什么是你生活中最重要的。

第二步：确认自己的角色

我们在生活中各有各的角色——不是扮演的角色，而是我们选择去履行的真实角色。我们可能在工作、家庭、社区或其他领域中是个重要的角色。角色代表责任、人际关系以及做出贡献的领域。

我们的痛苦大多来自下述事实：我们成功履行了某个角色，其代价却是牺牲另一个角色，甚至可能是更重要的角色。我们可能是成功的公司副主席，但在父亲或配偶方面却一点儿也不成功。我们可能在满足客户要求方面获得满分，但在个人的发展和成长方面却没有满足自己的内心要求。

一个清晰的角色组合能自然地提供先后次序和平衡。如果你有了使命宣言，你的角色将随之产生。角色之间的平衡并不意味着你在每个角色上花费时间，而是这些角色共同起作用让你完成自己的使命。

我们将在第六章深入讨论各种角色及其间的平衡。就目前而言，先把你认为合适的角色都列出来就可以了。不要过分考虑怎样一上来就把它们都搞对了。你可能要花几周时间才能列全把握自己生活的各个方面的角色，并让它们行之有效。没有现成的万全之策——换一个人可能列出不同的角色。此外，随着物换

星移，角色也可能随之改变。你可能更换了自己的职业、参加了某个俱乐部、结了婚或做了父亲或祖父。

你可以简单地把家庭角色定义为“家庭成员”；你也可以选择把它分为两个角色“丈夫”和“父亲”、“妻子”和“母亲”、“女儿”和“妹妹”。生活中的某些领域，例如职业，可能包含若干个角色：一个是管理岗位的、一个是销售岗位的、一个是人事岗位的以及一个长期规划岗位的。你可能还希望有一个反映个人成长的角色。

一个产品开发的执行官可以这样定义他的角色（见下图）：

一个兼职房地产推销商可能列出下述角色（见下图）：

角色	目标	角色	目标
个人/个人发展		个人/业余爱好	
角色 1		角色 1	
丈夫/父亲		家庭管理	
角色 2		角色 2	
经理 - 新产品		父 母	
角色 3		角色 3	
经理 - 研发		家庭教师协会	
角色 4		角色 4	
经理 - 雇员成长		副主席	
角色 5		角色 5	
经理 - 行政管理		推销员 - 财务行政管理	
角色 6		角色 6	
United Way 主席		推销员 - 房地产	
角色 7		角色 7	

研究发现，要动脑处理的类别多于七个的时候效率会下降，因此我们建议合并相近的类别，例如行政管理 / 财务或人事 / 团队建设，以便角色的总数不超过七个。这有利于围绕这些角色进行安排和思考。另一方面，也不要认为角色必须达到七个。如果你只确认了五个或六个角色，那也很好。“七”这个数目只不过表示脑力活动容易加工的上限而已。

角色的确认让你体会圆满生活的整体性——生活不仅是工作，或家庭，或某个特殊的人际关系。它是这些具体事物的整体。它还会突出目前被忽视的“重要但不紧迫”的某些领域。

在你确认的这些角色之外，我们还建议加上一个独立而基本的角色，称为“磨刀不误砍柴工”。我们把它列为独立角色有两个原因：（1）这是每个人都具有的角色；（2）对于其他各个角色的成功，它是最基本的。这个角色位于一周日程表的左上角。

名称“磨刀不误砍柴工”是个比喻，描述我们为增加个人才能而花费在四个基本层面——健康、智力、情感和精神中的精力。我们经常是如此忙于“砍柴”（生产产品）以致忘却了“磨刀”（保持或增加我们未来生产产品的能力）。我们可能忽略了锻炼（健康领域），或没有去建立关键的社会关系（社会 / 情感领域）；我们也可能在自己的专业领域落后了（智力领域），或者弄不清楚在自己的生活中什么是重要的、哪些具有重要意义（精神领域）。如果不能在这些层面发展个人才能，我们将很快由于不平衡而变得感觉迟钝、疲惫不堪。我们将无法在其他角色上继续发挥有效作用。



我们经常听到有关奥林匹克选手的故事，他们常年接受激烈的训练、准备参加大赛。他们总是在脑海

中重现自己的表现、重复比赛中的每一个细节。他们充实了自己的才能，在竞赛中赢得了胜利。这些运动员不可能仅仅在方便而容易的时候进行训练而仍然期望赢得竞赛。同样，我们也不能不关心、不加强自己的才能而仍然期望享受圆满的生活。

你可能发现这个角色“磨刀不误砍柴工”和已经定义过的个人成长的角色有所重叠。这不是问题。重要的是这四个层面都不能受到忽视。某些人利用他们的“磨刀”角色来安排一周的“投资”活动，例如日常锻炼、个人阅读，而将其他角色用于解决长期问题，例如规划职业生涯或者继续教育。你觉得怎样做合适就怎样做。

还应当明白，这些角色并非生活中明确分工的“部门”。它们构成高度相关的一个整体。通过确认角色，你并不是把生活分解，再分别装入计划的各个小方块。你是提供各种构想，通过这些构想来考察自己的生活以保证生活的平衡和和谐。思维模式总是重要而相互关联的。

如果未确认角色，请在日程表上写下你的各个角色。

考虑下述问题：

◎ 是否发现一个或两个角色占用了我的大部分精力，其他角色却没有得到我本来想给予的时间和关注？

◎ 有多少我的“要事”位于这些没有得到我的大部分时间和关注的角色之中？

◎ 我所选择的各个角色是否共同做出贡献以实现我的使命？

◎ 以周为单位考虑角色并保持各项活动之间的适当平衡，对于我的生活是否圆满会产生怎样的影响？

我们将在第六章讨论这些以及相关的问题。

第三步：为每个角色选择第二象限目标

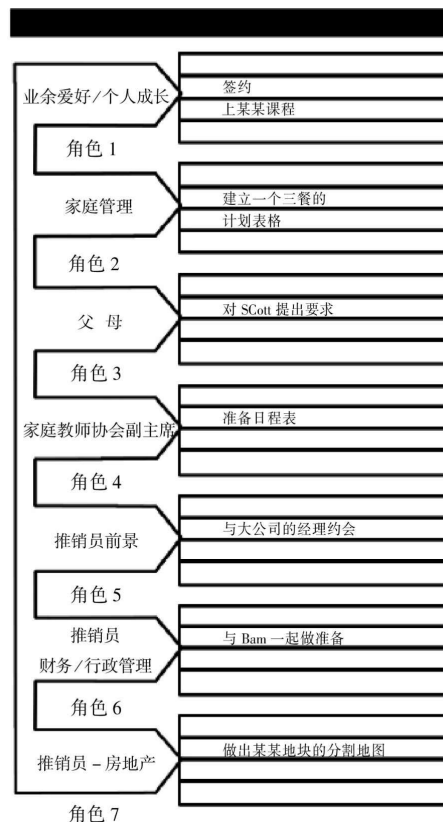
随着角色坐标的确定，可向自己提问：

本周在充当各个角色的时候，我能做哪些最重要的事情以产生最大的积极效果？

当你思考这个问题时，请咨询自己的头脑和内心。你觉得什么事能在各个角色中产生最重要的效果？在你的配偶角色方面怎样？作为朋友的角色又如何？作为父母呢？作为雇员？当你考虑各个角色的最重要的活动时，请应用你内心的罗盘而不是时钟。倾听你的良知。请把注意力集中于重要性，而不是紧迫性。

如果你的某个角色是个人成长，你的目标可能包括个人休闲计划、撰写使命宣言或收集某个速读课程的资料。如果你已为人父母，你的目标可能包括抽时间与孩子单独相处。如果你已经结婚，它可能包括与你的丈夫或妻子约会。与职业有关的目标可能包括留出时间作长期规划、指导新手或下级、访问客户或与老板讨论共同目标。

在目标区域或一周日程表中写下你的目标。



在“磨刀不误砍柴工”角色中，身体方面的目标可能包括有规律的锻炼或适当的节食。在精神领域你可能选择沉思、祈祷或阅读激励人心的书籍。在智力层面你可能设定目标去学习某个课程或坚持自学。对于社会（情感）发展，你可以应用有效相互依赖的原则，例如设身处地倾听、诚信或无条件的关爱。关键是坚持不懈地发展自己在这些领域的潜能、增加自己的才能以便生活、关爱、学习和留下遗产。每天一个小时用于“磨刀”将带来“个人的成功”，而后者将使“公众的成功”成为可能。

你可能对于每个角色都想确立几个目标。但目前请限于确立一或两个最重要的目标。你甚至可能，基于内心的罗盘，觉得本周不应当对于每个角色都确立目标。第二象限日程安排程序允许一定的变通，并鼓励你应用内心的指南来确定什么是有待你完成的最重要的事情。第七章中我们将讨论你如何能利用自己的天赋来做出抉择、确立并实现基于原则的目标以使生活大为改观。

如果经过了仔细考虑，你的目标将代表那些你觉得在体现你的角色方面真正重要的活动。

现在再问自己下述问题：

- ◎ 如果我在下一周达到了这些目标，那会怎样？
- ◎ 我会对自己的生活质量有何感觉？
- ◎ 如果我只完成了其中一部分，又会怎样？

◎ 那会在我的生活中产生正面效果吗？

◎ 如果我每周都这样，又会如何？

◎ 那样，我会比现在更加有效吗？

第四步：为本周建立一个决策平台

高效地把第二象限目标转换成行动计划要求建立一个平台，以便在整个一周内有效决策。大多数人总是努力在充满第一象限 / 第三象限活动的日程表中寻找时间来安排重要活动。他们把各类活动的安排移来转去、删除或推迟这个或那个活动——这一切都是为了挤出时间来安排重要事务。然而，秘诀在于不是给日程表中的事务理清优先顺序，而是给重要事务安排日程表。

我一个同事也有同样的经验，他说：

我参加一次讨论会，演讲者正在论述时间问题；他说：“来吧，让我们来做个小测验。”他从桌子底下拿出一个广口瓶，放在桌上盛满拳头大小石块的浅盘的旁边。他问道：“你们认为这个瓶子能盛多少石块呢？”

我们做出各种猜测后，他说：“好吧，让我们找出答案。”他把一个又一个的石块放入瓶子。我不记得他放进了多少石块，总之，最后瓶子装满了。这时他问道：“装满了吗？”

每个人看着瓶子，都说：“是的，满了。”

他说声是吗，就从桌子底下又拿出一盆卵石；然后把一些卵石放入广口瓶，摇晃了一下瓶子，让小卵石进入石块之间的缝隙。这时他笑了一下，再次问道：“装满了吗？”

这次我们识透了诡计，说道：“可能还没有满。”

他回答：“很好！”，从桌子底下又拿出一盆沙子。他开始倾倒沙子，沙子进入石块和卵石之间的所有缝隙。他又一次问道：“装满了吗？”

我们都叫道：“不！”

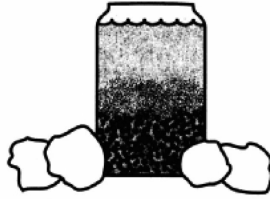
他说：“好极了！”，从桌子底下拿出一大罐水，向里面倾倒；大约倒入了一升水。然后问道：“好了，要点是什么？”

有些人说：“有缝隙；如果你努力，总可以在生活中插入更多的内容。”

他说：“不，要点不在这儿。要点是：如果你不先把大的石块放进去，还能把所有其他的放进去吗？”

我们通常抱着“越多越好”的思维模式，总是试图把更多的活动插入自己的进度计划中。但是，如果我们做的并非最重要的事，那么做多少又有多大关系呢？

我们的第二象限目标就像“大石块”。如果我们先把其他活动——水呀、沙子呀、卵石呀——放进去，然后试图放入大石块；那么，不仅无法放进去，而且把计划弄得一团糟。



但是，如果我们知道什么是大石块，并且把它们先放进去。那你会觉得奇怪，竟然能放进那么多的事项，而且那么多的卵石、沙子和水能合适地进入各个缝隙。无论另外要放进去什么，关键是大石块——我们的第二象限目标——必须先放进去。

请看你的一周日程表，把你的第二象限目标放在合适的位置。你会注意到，一周日程表中每天的活动可以安排在两个区域。一个区域按小时划分给特定的约会；另一个区域让你列出今日要务。要安排第二象限目标，或者为它设定一天的特定时刻，或者简单地就把它列为当天的今日要务。

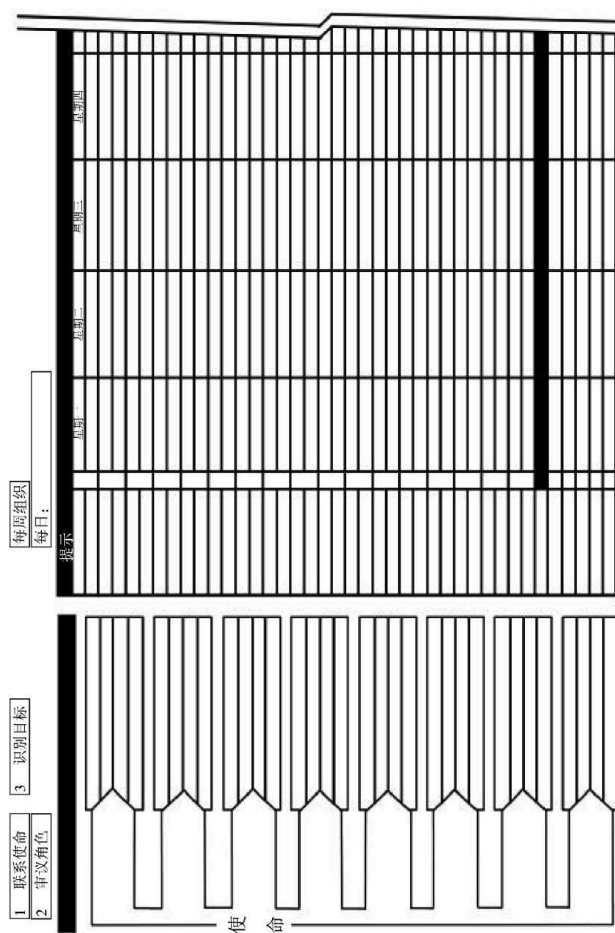


通常情况，设定时刻的进度安排最有效。你可能觉得该周最重要的目标包括某个长期规划、锻炼以及为某个重要事项做准备。定下特定时刻以便与自己约会以实现这些目标，并且把这些约会看作与其他人的约会一样。围绕它作计划，在剩下的时刻安排其他活动、满足其他要求。如果该约会不得不改变，那么立刻重新加以安排。就像重视其他人一样，给予自己同样的重视。

其他要务	其他要务	其他要务
与莎丽在 一起时间		
		

某些情况下，更有效的办法可能是不将该目标安排在某个特定时刻，而是把它列为当天的今日要务。

例如，你的目标是改善与十几岁女儿的关系，重要的是要明白，机会不会在某一特定时刻出现。与其计划在该周末一次特别聚会，不如简单地把她的名字写在今日要务的最前位置，然后等待机会。如果你星期一系列上了，没有机会，画一个箭头把它挪到星期二。如果星期二无所收获，再把它挪到星期三。这样，优先是在你的头脑中。你在寻找合适的机会。你能看到一周中该事项发生了什么变化。



到了星期三晚上，你正在阅读论文，她走进来想交谈，你当然是把论文——而不是女儿——放在一边。

当然，与孩子一起参与特定活动也是很有价值的。一起打保龄球或看电影的时候，经常出现相互交谈

的时机。重要的一点是，对于目标的需求以及目标的性质都要有足够强的判断力，这样就能确定怎样做才是合适的。

如果阅读本章时你正在做本周计划，请花一些时间安排你的第二象限目标。

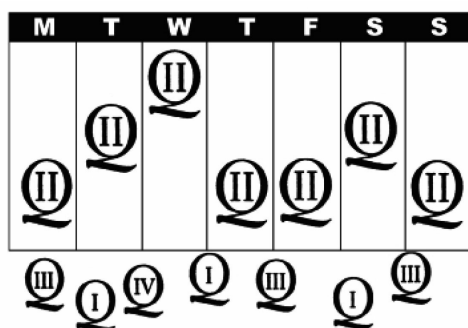
安排重要的第二象限目标是实现要事第一的重要一步。如果我们不先把第二象限活动放在合适的位置，那么整个一周就很容易被不断打扰你的第一象限 / 第三象限活动所占满。那就很难再加塞安排无比重要的第二象限活动。

如果我们先放入大石块，那一切就不同了。我们建立了一个完成重要任务的平台，其他活动可以围绕它们来安排。

一旦安排好了第二象限大石块，你就能轻松地增加其他各项活动——或者作为约会来安排，或者列为当天的今日要务。先仔细审视每项活动并判断它属于哪一类，这样做很值得。它似乎很紧迫，是否真是这样？或者因为某个人或某件事施加了压力而让它看上去紧迫？它真的很重要吗？或者紧迫的感觉让它看上去重要？

M	T	W	T	F	S	S
Ⓜ	Ⓛ		Ⓜ	Ⓛ	Ⓜ	Ⓜ
Ⓛ	Ⓜ	Ⓛ	Ⓛ	Ⓛ	Ⓜ	Ⓛ
Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ	Ⓜ

如前所说，如果你“嗜急成瘾”，很容易认为你所作的每件事



都是第一象限。但是，仔细的分析可能揭示其中大部分都属于第三象限。如果你想挤出时间向第二象限投资，那么能挤出的

时间主要只能来自第三象限活动。

一旦你开始向第二象限投资，它将大大影响你花费在其他类活动的时间。当你计划、准备、建立人际关系或享受高质量的休闲活动时，你将发现你收拾残局（第一象限）或回应他人的紧迫要求（第三象限）的时间大大减少。努力达到的理想情况是完全消灭第三象限和第四象限活动。时间完全花在重要的第一象限和第二象限活动上，重心逐渐转向准备、预防和见效的第二象限活动。

考虑一周活动的时候，重要的是别让每天的每一时刻都充满对时间敏感的约会。要有一定的灵活性。虽然你基于已知信息而尽己所能制订了计划，但真实的生活决不是计划书的自动实现，不管该计划书写得多么完善。忽略一切意外（即使可能）将让你生活在一个没有机遇、没有自主活动、没有奇妙时刻的世界里。

第二象限日程安排的目的不是制订一个一成不变的日程表。它是建立一个框架，其中能每日每时基于重要性做出正确的决策。

如果你正在制订一周计划，请围绕你的第二象限目标安排其他活动，把它们设定为约会或当日要务。

问自己下述问题，以便判断这类一周行事框架的价值：

◎ 若我正如计划那样生活，我对本周生活的感觉如何？

◎ 如果我在一周的每个角色中都计划安排第二象限目标并付诸实施，那会有什么结果？

◎ 我能理解先放入大石块的逻辑吗？它将如何帮助我完成重要的事情？

第八章中我们将更加仔细地讨论，当关注焦点从日转变到周时我们所能获得的三种“运作性洞察力”。

第五步：在抉择时刻要贯彻诚信原则

一周内重要的第二象限目标已经安排好了，日常任务就是在应付各种意外事件和意外挑战的同时坚持要事第一的原则。贯彻诚信原则意味着信心十足、心平气和地将使命转换为抉择时刻的行动——不管“要事第一”意味着执行你的计划，还是意味着做出受良知指引的变更。迄今为止的步骤都设计于提高你的品格、你的能力、你的判断力以及你面临重要抉择的时刻遵循内心罗盘的能力。

在一天的开始，你还可以做三类事来增强你坚持要事第一的能力：

I 对这一天进行心灵演练。这个过程与传统时间管理中的“每日计划”有很大不同。在每天的开始，花几分钟重温你的进度计划，它能让你上好轴承、校准内心罗盘、从一周的背景来看这一天、恢复那让你面临意外机遇和意外挑战时能做出有意义的回应的洞察力。这样，某些人发现他们能利用后七天的每日计划来安排一周的活动。

II 区分优先顺序。开始按传统概念排顺序之前，先辨识这些活动是属于第一象限还是第二象限可能对你有帮助。这让你有个额外的机会来保证第三象限活动不会通过伪装进入你的进度计划。它也能让你对于当天的背景有个清醒的认识——否则会或多或少拘泥于按钟点的安排。它还有助于增强你的重要性思维模式，让你对于自己所作的选择的性质更加自觉。

如果进一步的区分优先顺序有帮助，你可以对于每个第一象限或第二象限活动的性质给予某种标志。有些人愿意使用ABC，根据重要性给每个活动标注A、B或C，并总是先进行A类的活动。有些人喜欢用数字标注，那要求对优先顺序的更具体的判断。

5

抉择时刻贯彻诚信原则

3月

S	M	T	W	T	F	S	A
				1	2	3	
4	5	6	7	8	9	10	
11	12	13	14	15	16	17	
18	19	20	21	22	23	24	
25	26	27	28	29	30	31	

星期一

第 71 天,余 294 天

12

4月

	约定	重要	行动项目
	清晨散步		第一象限,银行存款 回电话
7	办公室		准备销售报告
8			支付空手道课程报名费
9	表演训练		
10			
11			
12			第二象限,为安迪找一张 城市区划地图
1			
2	银行项目		寄发玛莎的生日贺卡
3			处理蒂姆的衬衫
4			
5			
6	晚餐		
7			
8			
9	阅读		

5

 抉择时刻贯彻诚信原则

	S	M	T	W	T	F	S	A
						1	2	3
3	4	5	6	7	8	9	10	
月	11	12	13	14	15	16	17	
	18	19	20	21	22	23	24	
	25	26	27	28	29	30	31	

星期一

第 71 天, 余 294 天

12

4

月

	约定	重要	行动项目
	清晨散步		第一象限:银行存款 回电话
7	办公室		准备销售报告
8			支付空手道课程报名费
9	表演训练		
10			
11			
12			第二象限:为辛迪找一张 城市区划地图
1	银行项目		寄发玛莎的生日贺卡
2			处理蒂姆的衬衫
3			
4			
5			
6	晚餐		
7			
8			
9	阅读		

12 4月

7		
8		
9		
10		
11		
12		
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		

[illegible]

不管你用哪种优先顺序标注方法，我们强烈推荐你用涂亮、画圈或加星号来标出你的最高优先。这可能要求你在当天安排的两个第二象限活动之间做出选择。即使当天别的什么事也没做，你仍会觉得满意，因为你知道自己已经做了一件最重要的事情。

排优先顺序的时候，关键是要记住你的排序只包括列入一周的事项。它并未考虑意外机遇和意外挑战

的优先顺序。如果你已经仔细考虑了自己的角色和目标，本周什么活动最能反映你实现角色或目标的努力就是本周的要事。当然，谁也不是万能的，可能会突然出现比计划的活动更重要的事情。询问自己内心的罗盘，这样你就能忠于重要性来做出回应，而不必拘泥于日程表。

III 应用某种形式的T型计划。在每日进度计划上，基本结构让你在左端列出对时间敏感的活动，在右端列出可以在当天的任何时刻进行的活动。这种技术通常称为“T型计划”。通过把对时间敏感的活动与其他活动分割开来，你能更有效地安排日程而仍然对重要承诺保持敏感。“一周日程表”把这两类活动分在上下两部分。

某项活动，若它的价值与当天的特定时刻密切相关，则称为“对时间敏感”的活动。例如，与医生的约会也许在上午十点具有很高的价值，但到了下午四点却变得一无所值（除非你仍然等在该医生的候诊室内）。一项活动并不因为它排在时间敏感区就自动意味着，一到时候你就应当放弃正在做的事情而转移注意力。你也许正在从事某项更重要的事情而需要重新安排进度计划。关键是你对于两个活动的分辨能力以及判断哪项活动在当时更重要的能力。

随着一天的过去，无疑会出现各种因素让你重新评估已经安排好的活动的价值——老板召集会议、某人给你两张交响乐演出的票、女儿手臂断了从学校打来电话、客户取消约会。

通过重要性思维模式而不是紧迫性思维模式，第二象限日程安排法让你能看到自己时间的“最佳”利用。当情况有了变化，你能暂停下来并与自己内心的罗盘取得联系以确定怎样才能最佳利用自己的时间和精力。当意外事件与计划事件相比不那么重要，第二象限日程安排法赋予你前瞻和力量去坚持原定计划。当意外事件与计划事件相比更加重要，它使你能信心十足地适应并做出变更，心中明白自己真正是按照重要性而不是按照紧迫性在行事。

第九章中我们将深入考察如何在面临选择的时刻遵循内心罗盘的指引。我们将讨论如何在艰难时刻保持坚强，如何知道意外机遇或意外挑战是否比计划事项更加重要，如何保持原计划或如何信心十足、心平气和地做出变更。

第六步：评估

若不将程序的回路封闭——利用本周的经验增加下周计划的效能，第二象限日程安排程序就不能算是完整的。除非向生活学习，否则我们将周而复始做同样的事——犯同样的错误、努力解决同样的难题。

当一周结束时——在你复习使命宣言、开始安排下周日程之前，请暂停下来，问自己一些问题，例如：

- ◎ 我实现了什么目标？
- ◎ 我遇到了什么挑战？
- ◎ 我做了什么决定？
- ◎ 做决定时我是否遵循了要事第一的原则？

第十章中我们将提出更具体的问题，利用人类的四项天赋来帮助我们向生活学习。走完了这个最后步骤，第二象限日程安排程序就成为一个不断成长、螺旋上升的学习和生活过程。

假设以后的50周，你将每周花30分钟经历这个安排程序，假设你只完成了你确立的第二象限目标的一半。那是否意味着你比现在花费了更多的时间在第二象限活动上？一点儿还是很多？如果你能把那么多的时间投入到第二象限活动上，那会给你的个人生活以及职业生涯带来多大程度的改观？

思维模式和计划程序

第二象限日程安排程序不是工具，它是一种思考方式。我们承认，许多应用第二代和第三代计划工具的人实质上以第四代计划工具的方式在应用它们。另一方面，某些人应用第四代计划工具——包括我们的日程安排系统——却以第二代或第三代计划工具的方式在应用它们，获得的有效成果也比较少。

显然，思维模式是最关键的因素。我们确实必须承认，与思维模式不一致的工具将不那么有效，也会受到挫折。如果你希望享受基于重要性的第四代生活方式，而你应用的工具却在集中注意给每日的紧迫事件排优先顺序，这就像你正在努力向前而有人却不停在你的面前扔下大石头。计划体系甚至可能发出威胁，要压倒思维模式。结果你只能停止计划体系、忍受种种不利后果，而不是让计划体系为你服务、帮你完成原先的预定目标。

第二象限日程安排程序增强了“重要性”思维模式。这个程序的最大价值不是它对你安排日程的贡献，而是它对你头脑的贡献。当你开始更多从重要性的角度思考时，你将开始以不同的角度看待时间。你将有能力在生活中以意味深长的方式贯彻要事第一的原则。

如果你像我们曾经与之一同工作过的人一样，你可能已经看到第二象限日程安排程序带来的直接好处——从紧迫性思维转移到重要性思维、一周提供的更宽广的前瞻、更大的灵活性、把“大石块”先放进去的理念。

但是这种转移现在还只是开始。本章提供的是第二象限日程安排程序的概述。下面六章将深入、广泛地讲述这个程序，随着时间的推移，它将使你在生活中实现“要事第一”。

第五章

构想的激情

The Passion of Vision

当内心燃烧着“是！”，就能勇于说“不”！

澳大利亚心理学家维克多·弗兰克尔是纳粹德国死亡集中营的幸存者，他做出了一个重大发现。当他发现自己内心有能力超脱令人屈辱的环境的时候，他开始观察，既是一个参与者，也是一个观察者。他观察其他与他共同度过这些折磨的人们。他思考，是什么因素使得某些人得以在大多数人死亡的环境中幸存下来。

他审查了多种因素——健康、活力、家庭结构、智力、幸存技能。最后的结论是这些都不是幸存的主要原因。他发现，惟一个最重要的因素是对于将来的构想——信念的激励作用，那些幸存者深信他们还有重要的使命尚待完成、还有辉煌的业绩有待创造。

越南以及其他地方的战俘集中营的幸存者也报告了类似的经验：一种激励性的、渴望未来的构想是主要的力量让他们活了下来。

构想的威力真是难以置信！研究表明，有着未来角色形象的儿童在学校的表现要好得多，而且在处理生活中的挑战方面也更强大。具有强烈使命感的团队和机构要大大强于缺乏构想威力的团队。按照荷兰社会学家弗雷德·波拉克德说法，影响文明成功的主要因素是人民对于其未来的“集体构想”。

构想是创造性想像力的最佳显示，是人类活动的主要动力。它是超越目前现实的远见能力、是创造的能力、是发明目前没有的事物的能力、是成为更完美的自我的能力。它赋予我们能力，依据创造性想像力而生活而不是依据记忆而生活。

本章中我们将探讨个人构想对于我们时代和我们生活的影响。我们将讨论如何能树立威力强大的构想并让它成为日常生活的一部分。

我们都对于自己和未来抱有某个构想，而且该构想会带来后果。构想对于我们的决断和度日方式的影响比其他因素都要大。

如果我们的构想是有限的——它并不超越周五晚上的足球赛或下一个电视演出，我们通常基于正确性来做出选择。我们对于各种紧迫事件做出回应；一时的冲动、我们的感觉或情绪、我们对于选择方案的有限认知以及他人的优先顺序。我们犹豫，我们动摇。我们对于自己的选择的感受——甚至做出选择的方式，每天都在改变。

如果我们的构想基于错觉，我们的抉择并非基于“真北”的原则。随着时间的流逝，这些抉择并未如我们的希望使生活大为改观。我们的构想成为陈词滥调。我们幡然醒悟，也许还愤世嫉俗。我们的创造性想像力在枯萎、在衰退，我们再也不信任自己的梦想了。

如果我们的构想是片面的——例如，如果我们只注意自己的经济需要和社会 / 情感需要而忽略自己在智力和精神上的需要，我们做出的抉择将导致失衡。

如果我们的构想基于社会这面镜子，我们将基于其他人的期望而做出抉择。有这样一种说法：“当人们发现了镜子，他们开始失去了灵魂”。如果我们的自我构想无非是“社会眼中的我”，我们就与内心的自我、与独具特色的自我、与做出贡献的能力失去了联系。我们是在按照别人——家庭、同事、朋友、敌人或媒体——写的脚本生活着。

这些人生脚本又怎样呢？某些看来是建设性的：“你真是天才！”“你是个天生的球手！”“我总是说你应当做个医生！”。有些则是破坏性的：“你真慢！”“你什么事情都做不好！”“你为什么不能更像你姐姐一点！”。不论好坏，这些脚本都让我们远离我们的真实为人和我们要做的事情。

考虑媒体投射的映像——玩世不恭、怀疑一切、暴力、放任、宿命论和实利主义。“重要的新闻”都是负面新闻。

如果这些新闻就是我们个人构想的根源，那么，很多人感觉失去自我、经常发生内心冲突还有什么可奇怪的吗？

构想的转变和升华作用

当我们谈论“构想的激情”，我们是在谈论一种潜在而持续的能量，它来自基于原则、基于需要、基于天赋的超越时间的全面前瞻力。它涉及“永世”的概念，意味着时间，一生一世，甚至更长久。它涉及我们究竟是什么人，追求的是什么这类核心问题。其动力就是对于运用我们所拥有的能力去做出独具特色的贡献——我们能留下的遗产——的追求。它能澄清目标、指出方向，并推动我们完成超出自己能力的业绩。

我们把它叫做“激情”，因为这种构想能成为如此强大的推动力，它事实上变成了我们生活的DNA。它如此深入地进入了我们的每一个分子，已经成为我们做出每个选择背后的决定性力量。它是我们的内心之火——内心协同的爆发，是人类四项基本需要的积累达到临界点时的爆发。它是让生活充满激情和冒险精神的能量——内心燃烧着的“是！”让我们能信心十足、心平气和地拒绝生活中不重要的事情。

这种激情让我们能够超越害怕、怀疑、气馁及其他一切阻碍我们完成业绩、做出贡献的因素。例如，想一想甘地，他原来是个胆小、惊吓、妒忌、害怕、没有安全感的人。他甚至不愿与人民接触，他宁愿独自一人。他本来不愿做律师，直到他逐渐从把对立双方转变为双赢关系之中找到了满足感。

然而，当他开始看到印度人民所遭受的不公正，他的头脑和内心中产生了一种构想。从这个构想中滋生出了理想：创造一个其人民能实现平等的实验社会（某种印度教高僧的修行处所）。他看到了他能怎样帮助印度人民转变那种自己比英国统治者卑微的观念，并发展自尊自重的理念。

当他集中注意于自己的构想，其人格弱点几乎消失，构想和目标让人格获得成长和发展。他想去爱人民、为人民服务、与人民在一起。他的最高愿望就是帮助重建一个国家。结果他终于让英国低头，解放了三亿人民。

他在其晚年说道：“我认为我只是个普通人，能力还低于普通人。我毫不怀疑，任何人，无论男女，都能完成我所做到的，只要他或她做出同样的努力、培育同样的希望和信仰。”升华的构想，其威力要比人类内心性格的脚本更加强大，前者领导后者，淹没后者，直到整个性格在构想的作用下得到改造。

共同的构想让人们超越那些繁琐而消极的、消耗大量时间和精力互相扯皮。

史蒂芬：近来我花了两天时间与加拿大某个省的大学的教职员和管理人员一起工作。他们讨论着各种各样的问题，想的全是资源不足；完全淹没在细节、琐事和指责的氛围中。

他们花费了一些时间讨论使命宣言，当我们一起工作时，他们感到了观点的接近。他们最后决定自己的使命是“成为该省的指导教育的学院”，他们希望成为这样的机构，它关怀并指导其他机构如何成为以原则为中心的组织。

当他们达成这个决定，一切细节琐事烟消云散。这些人由于更重要的事情、升华的目标而变得精神焕发，其他事情都不足挂齿。

当人们有了正在从事某项重要任务、能有所贡献、能留下重要遗产的感觉时，这种事情就会发生。看来它进入了人们内心和灵魂的深处，激起了最美好的感情而压倒了一切。当人们为了一个崇高目标而充满激情，细微琐事根本不重要。

构想的这种激情，对于时代和生活质量具有使之转变、升华的作用——也许是单个因素所能起的最大作用。

撰写威力强大的使命宣言并按此生活

培育构想的激情的最有力的方法就是撰写一个威力强大的使命宣言并付诸实践。

可能你已经知道个人使命宣言的概念。这并不是什么新概念。各种文化的人们都曾经撰写过有关信仰或个人信条的使命宣言或类似的宣言。作为公司人员发展计划或其他计划的一部分，你可能已经写过这类使命宣言。

然而，当讨论流行全球的使命宣言时，我们发现某些使命宣言要比其他的威力强大得多。人们第一次写使命宣言时，他们通常是为了取悦某些人或给那些人留下深刻印象。他们并不愿花费时间和精力来建立与自己的内心良知的联系。他们的使命宣言变成一个陈词滥调的大杂烩，一个有待逐个核对删除的待办事务表，存放一边、偶尔看一眼以获得灵感。

在机构层面上，若使命宣言来自最高执行官，又经过公关部门的语言加工。那就没有雇员的深入广泛的卷入，也就没有参与感。结果宣言挂在墙上，而不是活在那儿工作的雇员的心里、头脑里、生活里。

这里我们谈论的不是简单地写出一个信仰的宣言，我们谈论的是进入自我内心并与内心的能量取得紧

密联系，这种能量来自对于生活意义和目标的明确而完整的认知。我们谈论的是以保证成功的“真北”原则为基础树立威力强大构想。我们谈论的是激动和冒险精神的感觉，它们产生于与自己独有的目标的紧密联系以及该目标的实现所导致的满足感。

培育创造性想像力的一个练习

如果你从未试图写出一份使命宣言，或者，即使你写过但你愿意尝试一种不同的观点，我们请你先花费几分钟，练习一下你天赋的创造性想像力。想象一下你的80岁生日，或你的结婚50周年纪念。请想象一次奇妙的纪念庆典，朋友、亲人和各行各业的同事都来向你祝贺。尽你所能想象各个细节——地点、人群和庆典装饰。

在头脑中想象他们站在那儿，一个一个地过来向你表示赞赏。假设他们都与你现在正在生活中充当的角色——父母、教师、经理或社区服务人员——有关。再假设你已经尽其所能履行了这些角色的职能。

这些人会说些什么？你的哪些品格令他们怀念？他们会提到你的哪些杰出贡献？看看周围这些人，你让他们的生活发生了什么变化？

在这样想象时，尝试列出你的角色，在每个角色旁边写下在这种场合你希望听到什么样的评语？

角色	目标
角色 1	
角色 2	
角色 3	
角色 4	
角色 5	
角色 6	
角色 7	

当你看着这个代表你可能度过的生活的构想，你的感受是什么？如果你能抓住这个构想、保证这构想基于原则并听从你的内心命令、把它翻译成书面语言并几经删改、把它作为安排第二象限进度计划的基础、记住它、设想如何履行它、把它刻在你的头脑和心里——让它时时刻刻影响你的生活，你觉得怎么样？

这个快捷的练习让你领略构想的潜力和激情。实际写出并整合一个威力强大的使命宣言要花费时间，需要作真诚的投资。要做到这点，我们必须深入自己的内心并与它建立开放性的联系。

深入自己的内心生活

某种意义上，我们每个人都过着三类生活。我们有公众生活，其中我们要与其他人在工作、社区或社会活动中交往。我们有个人生活，其中我们远离了公众；我们可以独处，也可以选择与家人或朋友在一起。

但是，最重要的生活是我们的内心生活；其中我们要联系自己独具特色的人类天赋——自我意识、良

知、独立意志和创造性想像力。没有这些天赋，就不可能树立能导致圆满生活的威力强大的构想。

自我意识

在内心生活中，我们能运用自我意识的天赋来探究自己的各种需要和能力，并在一个崭新的层次上把它们整合起来。我们能检查自己的思维模式，考察生活的根源和结果，探索自己的动机。自我意识的最有力的用途之一就是了解良知及其工作原理。

良知

良知让我们既独特又一般。

仅当咨询自己的良知，我们才能发现自己独具特色的目标和做出贡献的能力。仔细想想假想练习中生日或结婚周年庆典上涉及各个角色的人们，想想你能影响他们生活的独特机会。对于孩子来说，没有人能代替你的父亲或母亲的角色；对于你的配偶来说，没有人能代替你的丈夫或妻子角色；对于病人来说，没有人能代替你身为医生的角色；对于学生来说，没有人能代替你作为老师的角色；同样，对于你周围的人来说，没有人能代替你的姐妹、朋友、社区义工的角色。你能做出的独特贡献，没有什么别的人能代你来做。维克多·弗兰克尔说，我们是发现而不是发明自己的人生使命。这些使命埋在我们内心深处等待我们去发现。

“每个人都有自己特殊的职责或使命。每个人都必须履行要求奉献的具体任务，他人无法越俎代庖。生命只有一次，所以实现人生目标的机会也仅止于一次。因此，每个人的任务都是独具特色的，只有他自己才拥有独特的机会来付诸实施。”

19世纪的社会改革家和作家威廉姆斯·埃勒里·柴宁说过：

“每个个人都有要完成的工作、要履行的任务、要施加的影响，这个工作、任务或影响是他独有的，没有别人、只有他自己的良知才能指引他来完成。”

只有咨询自己内心的良知，我们才能点燃内心之火。仅仅思考公众生活或个人生活的使命宣言不可能触及个人能力的最深内核。

正如开拓者、作家和制片人、劳伦斯·范·德·波斯特爵士所说的：

“我们必须转向内心去观察自己，窥视自己的灵魂，观看并倾听。直到聆听了自己魂萦梦绕的内心声音，换句话说——对于黑暗中的敲门做出了回应，你才能及时超越禁锢自己的桎梏、回复本真的自我。”

罗杰：几年前，我在大学的一个讨论班上遇到了汤姆。我请他介绍自己和自己的目标；他说他是学土木工程的。我请他对大家讲，如果有一个月的时间和足够的资金，他想做些什么。

他满面发光，就像一棵圣诞树。他兴奋地回答：“很简单！我将买一个台锯、一个刨机……各种各样的工具。我会把它们放在汽车间里，我将把周围的孩子们都找来，我们会建造各种各样的东西——桌子、玩具小屋和家具。真是太有意思了！”

我注意到他发亮的双眼，不禁想起他刚才说起自己的专业时的冷漠。

我问：“你真的很喜欢当教师，是吗？”

他简单回答：“我热爱这职业！”

“你也喜欢各种工具？”

“啊，当然！”

“那么你觉得土木工程课程有趣吗？”

“我不知道。搞工程能赚钱……”

他的声音低下来了。

“汤姆，你知道不知道，人们也付钱请老师教孩子做木工？”

看到他脸上的表情真让人高兴。很显然，他决定专修土木工程时并没有咨询内心的天赋和渴望有所贡献的良知。一旦与内心取得了联系，即使是很短的时间，他突然看到了实现自己独有的愿望的可能性——他变得浑身充满活力。

虽然汤姆也可能是个合格的土木工程师，但很容易明白他一定会是个杰出的木工教师，他对于木工和小朋友的热爱将让他变成完全不同的一个人。

良知不仅让我们接触自己独具特色的内心，它还让我们与决定生活质量的普适的“真北”原则取得联系。我们能运用良知让自己的价值观和战略遵循原则的指向，保证我们的使命宣言的目标和途径——贡献和做出贡献的方法——都以原则为基础。

创造性想像力

一旦接入了良知，我们就能利用天赋的创造性想像力来遥望前景，通过撰写威力强大的使命宣言，用生动活泼的语言来表达我们的基于良知的构想和价值观。这是建筑之前的蓝图、实际创造之前的心智的创造。

写出使命宣言之后，我们能利用创造性想像力来设想自己怎么按宣言生活——今天的工作、今晚回家、很疲倦、没有完成预定的任务、很失望。我们可以利用自己的头脑来面对最困难的挑战、忠实于原则并战胜它们。我们能像想象那般生活，而不是消极生活只留下回忆。

独立意志

按照使命宣言来生活意味着逆流而上、反抗周围环境、违背自己的根深蒂固习惯或人生脚本而坚持前进。我们能利用自己天赋的独立意识，我们能积极行事，而不是消极被动。

构想的激情让我们对独立意志有了新的理解。没有构想的激情，“纪律”成为管辖和约束——控制自己、咬紧牙关、高度紧张、艰难度日。基本的思维模式是：如果没有某种形式的控制，事情将弄得一团糟。我们不信任自己，不相信听凭自主意识后我们能时时刻刻做出有效的抉择。

然而，构想的激情解除了“纪律”与“信徒”的联系。这样我们就能听从自己内心的命令、自愿地让不那么重要的事务听从内心燃烧着的“是！”我们的注意力集中于“解除控制”，而不是“控制”。

关键是目的。是“为什么”，是内心深处燃烧着的“是！”——它让我们勇于对不重要的事务说“不！”

威力强大的使命宣言的特征

我们有机会阅读世界各地成百上千的使命宣言，如此清晰地窥视其他人的内心世界让我们觉得自己多么渺小。当我们读着每份使命宣言，我们觉得自己站在神圣的殿堂。

这些宣言多种多样，从几句话到好几页。其中一些还以音乐、诗和艺术来表达。每人的个人构想都是独一无二的。

但是，所有这些宣言几乎都表达了生活的基本规律，这是对“真北”原则的真实性的最好确认。基本原则以及对于四项需要和能力——生活、关爱、学习和留下遗产——的确认是超越文化、超越宗教、超越国界、超越种族的。无论他们是谁、他们在哪儿，当他们深入自己的内心生活的时候，他们就感受到“真北”原则。

人们认为最有威力的使命宣言还有其他一些特征。你可能会发现下表有助于你撰写自己的使命宣言，或有助于评估你已写下的使命宣言。

一个威力强大的使命宣言应当：

1. 代表你内心最深刻、最美好的东西。它来自与你内心生活的紧密联系。
2. 履行你独有的天赋才能。它表达了你独具特色的、做出贡献的能力。
3. 是超越性的。它基于留下遗产的原则以及高于自我的目标。
4. 诉诸并整合所有四项人类的基本需要和能力，包括身体、社会、智力和精神四个层面。
5. 其中心是能使生活大为改观的原则。目标和方法都基于“真北”原则。
6. 讨论构想和基于原则的价值观。只有价值观而没有构想是不够的——你想成为好人，但总得为了某种目的而成为好人。另方面，只有构想而没有价值观则会产生希特勒。一个威力强大的使命宣言既涉及品格也涉及能力；你想成为怎样的人以及你想做出怎样的业绩。
7. 讨论你生活中的所有重要角色。它代表各个角色之间终生的平衡，个人、家庭、工作、社区以及其他你认为你应当充当的角色。
8. 书面撰写以便激励你自己——而不是为了给别的什么人留下印象。它在最重要的层次上与你交流、给你激励。

带有这些特征的使命宣言将是广泛、深刻、基于原则的，也因而是威力强大的。

从使命到抉择时刻

即使有了书面文件，没有一周又一周的耕耘——沉思、记忆、刻在心中、复习、把它作为第二象限日程安排的基础，也不可能让使命体现在我们生活的时时刻刻。你可能觉得暂时的隐退——也许每年一次

——对宣言做个评估并加以更新，也是有好处的。

不幸的是，按照效率思维模式生活并实施第三代时间管理的许多人常常把“个人使命宣言”看作是另一种有待逐个核对删除的“待办事务表”。正如一位妇女所说：

我撰写了自己的使命宣言——对此我感觉良好。但随后我把它在日程管理器中存档，并作为已经完成而在头脑中把它删除了。

过了几个月——在事业、确立目标、生活中都很成功，我越来越注意自己拥有什么——我希望拥有一辆新车、希望拥有一所新房子。

我写下目标——“我们想建造一所房子”。我们应当做些什么呢？应当节约多少钱、能贷多少款，都是这类事情。我还以为一切都顺利呢。

一天晚上，我独自坐在那所漂亮的新房子里思考：“为什么我不感到快乐？”我原来还想着一旦贷款还清、一旦签约……突然我拥有了我为之奋斗的一切。但是，我就是感到孤独。我想：“一定缺少了什么。”我原来以为这些事情会带来快乐，但是现在我却感觉不到。

思考时我看到了自己的日程管理器，所以打开了它，我看到了自己的使命宣言。我们建造这所新房子的时候，一次也没有看过这个使命宣言。

阅读时我发现其中没有一处是物质至上的，每件事情都是“成为”——我想成为一个好人……我想成为一个好榜样……我想成为一个好母亲。

我哭了，我坐在自己那所漂亮的新房子里、没有灯光、独自思考着。我本来以为这些会使自己快乐……我一旦拥有了这辆汽车、这所房子或者其他什么，我就会快乐。但是，看着周围我拥有的一切，我却远不是我所想成为的人。

一个威力强大的使命宣言不是一个有待逐个核对删除的“待办事务表”。要有威力，它就必须是个活生生的文件，成为我们本性的一部分，这样我们在宣言中确立的基准也是我们内心的基准、我们日常生活所遵循的基准。另一个人也有同样的经验：

我撰写了自己的使命宣言之后不久，我和妻子与我们的某个亲密朋友闹翻了。我们自己也不清楚，究竟事情是怎么发生的。我们只知道这种情形已经酝酿了一段时间，然后就突然发生了；这是压垮骆驼的最后的稻草。结果我们不再是朋友了。

我们带着苦恼又过了两个月。有时，我们双方与其他朋友在一起，我们双方甚至不讲一句话。我和妻子躺在床上谈论着这事；我没有一天不想着这位朋友以及如何弥合我们之间的不和。

一天晚上，我驾车回家，突然想到——从始到终我对这个事件的处理是否与我作为个人的使命符合？作为朋友的使命呢？我的使命之一就是向生活学习，通过学习而成熟，这样我就能把这些经验教给其他人——不仅教家人，而且教朋友和其他也可能出现这类问题的人。

我突然意识到，我对此事的回应与自己的使命并不相符；就在当时——也许听起来有些奇怪——我感到从内疚和痛苦中得到了解脱。我明白我需要真正理解这个事件并从中学习——什么事情出了错。它又

是怎样发生的，然后再做出妥协。我得以在当时想起自己的使命、把它应用于这个问题并说道：“这就是我的使命，这就是我如何处理这麻烦的抉择。”我回家，在头脑中演练如何弥合我们之间的不和。就在当时我的使命变成活生生的。

我去找我的朋友，告诉他我如何对于整个事件深感抱歉，妻子和我又对此感到多么痛苦。我觉得自己很谦逊，简直是“汝子可教”。我真的希望了解他的感受、到底是什么事情出了错。

这时，他软化了下来，愿意交谈。他说出他觉得问题在哪里，他和妻子可能在哪些方面也有错。我们得以深入交流并一起商量如何解决问题。然后我们又与我们的妻子相聚，两个妻子也得以共享这个经验。

这种获得解放的感觉是如此美妙，我甚至要感谢这次痛苦的经历！它让我明白使命宣言可以变得多么重要，又多么真实。在当时，它是活生生的，是活的文件。

通过这次经历，我得以在其他各种角色和承担的其他责任中运用这个经验；我会问道：“这真的是我使命的一部分吗？”这整个玩意儿——第二象限时间管理和要事第一的整个观念——变成了实际的工具。我得以把它变得几乎就像一张透明胶片，可以覆盖到任何境遇上以决断如何选择。

感觉受益于自己的使命宣言的人，大多发现自己的宣言在某一时刻变成活的文件。他们承认这点。这是他们特有的体验。最重要的是在使命宣言和抉择时刻之间建立联系。那么，随着不断的培养和持续耕耘，使命宣言就成了在每个抉择时刻起作用的最重要的因素。

构想的遗产

撰写、应用威力强大的使命宣言对于我们的生活方式具有重要的影响。谈到时间管理，未弄清方向却先关心速度、有可能浪费几年几月却谈论节约几分几秒，这实在有些滑稽可笑。构想是我们生活中推动其他一切的基本力量；它赋予我们努力做出自己独特贡献的观念和激情；它让我们做到要事第一、原则重于效率、人重于物。撰写并整合一个威力强大的个人使命宣言是我们所能做的最重要的第二象限投资。

当我们更有意义地生活、关爱、学习时，我们开始理解，我们能留下的最重要的遗产也许就是构想。我们的孩子和后代怎样看他们自己、怎样看他们的未来，这对于我们大家的圆满生活具有决定性的影响。

培育构想的激情的第二象限目标

- 每周设定第二象限时间以培育丰富的内心生活，在内心留出一个角落以便在那儿与你内心深处的罗盘取得联系。
- 为暂时的个人隐退安排时间，并撰写个人使命宣言。
- 安排时间来评估并修改你目前的使命宣言。
- 将你的使命宣言付诸记忆。
- 确立每日的“磨刀”目标以在你的心灵中演练自己如何实践使命宣言。
- 每周，在开始安排进度计划之前，复习自己的使命宣言。

- 记个人日志，记录你的经历、抉择和决断如何受到你的个人使命宣言的影响。
- 阅读历史上其他人撰写的使命宣言。思考这些使命宣言如何影响历史以及他们的生活。
- 帮助你的孩子和其他你能影响的人来撰写他们自己的使命宣言。培育他们的构想。

第六章

角色的平衡

The Balance of Roles

平衡不是 A 或 B，它是 A 和 B

也许在时间管理领域我们听到的最深刻、最经常说出来的痛苦就是失去平衡。

有过使命宣言经验的人，大多都痛苦地意识到自己曾忽略了生活中的某些重要领域。他们发现自己曾在生活的某个领域——如事业、体育运动或社区服务——投入了大量的时间和精力，代价却是牺牲了其他重要的领域——如健康、家庭或朋友。还有一些人意识到自己的各个角色，但却陷入各个角色之间不知所措。这些角色似乎不停地竞争、冲突以争抢他们有限的时间和精力。

我们经常听到如下感叹：

我很想供养家庭、事业有成，但公司并不认为我认真想要晋升，除非我每天早来晚走、周末加班。

回家的时候，我早已筋疲力尽。我的工作太多，根本没有时间和精力来照顾家人。但家庭需要我，要修理自行车、要讲故事、要帮助做作业、要商量重要事务。而且我也需要他们。如果没有与亲爱的人们在一起，圆满的生活又在哪里？

那还没有谈到我的其他角色；我想做一个好邻居，我想对社区有所帮助，我需要时间来锻炼、阅读，或有点时间独自思考。

我有那么多的事情要做——而它们都很重要！我又怎能所有的都做？

最经常提到的是工作与家庭之间的角色冲突。最经常说出来的痛苦是各种人际关系和个人成长方面的缺失。人们常说：“我无法那么快地干事，每天应付生活的每个重要方面。总有某些重要事务无法完成。我干得越快，我越觉得失去平衡。”

如果你看过电影《功夫小子》，你可能记得那个海洋场景，其中年长的宫城教导年轻弟子丹尼尔去冲浪。他叫道：“学会平衡！学会平衡！”

一次又一次，孩子在与大浪的对抗中被冲翻撞倒。最后，他转身看到远处其导师站在一根木桩的顶端、保持着平衡。宫城完成各种复杂的仙鹤动作；在空中轻易地由一条腿换到另一条腿、保持着完美的平衡。

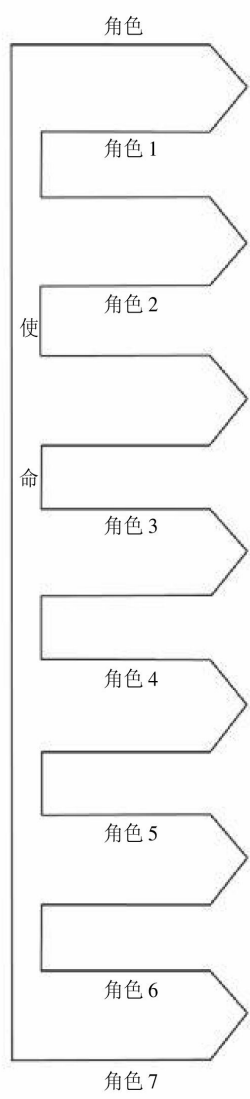
我们可能听到内心声音在呼叫：“学会平衡！学会平衡！”但大多数情况下，我们许多人的感觉就像冲浪的丹尼尔，似乎来自四面八方的冲撞有力地把我们击倒。

平衡是什么

显然，平衡是一项“真北”原则。我们在自己周围都看到它的表现——自然界的平衡、交易的平衡、权力的平衡、膳食的平衡。就像任何原则一样，其真实性的最有力的证据就是缺失这个原则——失去平衡——所造成的后果。内耳的缺陷让我们失去平衡、篮球赛中被撞倒，或者忍受着不平衡生活所造成的局促和狼狈，这些都能证明这个原则的真实和重要。

但是，我们应如何培育自己生活中的平衡呢？是否简单地只要尽快干事以便每天应付生活的各个重要方面就可以了呢？是否还有其他更有效的途径，以便更彻底地使我们的生活改观呢？

先花点儿时间，回顾一下你在作第二象限日程安排时列出的各个角色。



你怎样看待这些角色？许多西方人从小受到的教育就把它看作生活中不同的独立“部门”。我们在学校去不同的班级，我们上各自独立的课程、各有各的课本。我们在生物学中得了个A，在历史课中得了个C，我们从来没有想过这两者之间有什么关系。我们把自己的工作角色看作是独立的，与家庭角色毫无关联，与其他角色，例如个人成长或社区服务，也同样没有什么关系。结果，我们的思考方式是“或者 / 或者”——我们或者集中注意于这个角色，或者集中于那个角色。

这种独立部门式的思维融入了我们的性格。我们在工作中的表现与我们在家庭中的所作所为没有多大关系。我们的私人生活与我们的公众生活相互分离。

在《未受训练的头脑》中作者霍华德·加德纳描述了这种“部门”式思维的影响。在他们受过训练的领域内，高学历人的表现很优秀。然而，若环境或条件有了变化，他们不仅表现更差——他们简直就是不及格！他们不会干了，他们不懂怎样让自己的思想跨越障碍。

我们看待问题的方式有问题。“部门”式思维的基础是不真实的，而试图在不真实的幻想中生活是费力而艰辛的。

实际上，这些角色只是高度关联的一个整体，一个生态系统的各个部分，每个部分都对其他部分有影响。正如甘地所说：“一个人不可能在生活的某个领域表现优异而在其他领域却行为失当。生活是一个不可分割的整体。”

这种整体思维模式却是东方智慧的基础，其中平衡被认为是生活和健康的要素。

曾在中国受教的内科医生大卫·爱森伯格说过：

“‘生物学’和‘物理学’、‘心理学’和‘精神病学’相互独立，这是我们（西方世界）发明的。如果要解决健康问题，我们仅仅检查其化学状态或情绪状态，我们获得的是不完整的隐约感觉。坐在我们面前的病人带来的不仅是化学状态，还有其家庭、人际关系、情绪和性格。医院根据智力和身体情况对病人做出的判断，是我们的主观抽象。病人仍然是一个整体；要帮助他或她获得改善，理想情况是我们医治所有这些方面——个人生活的整体平衡。”

这种关于平衡的整体思维，在古代(伊斯兰)苏非派的教义中说得很清楚：“你认为，因为你理解了一，你一定理解了二，因为一和一构成二。但是，你还必须理解‘和’。”

把这种思维应用于个人时，我们看到我们生活的平衡不在于很快干事以应付生活的每个“部门”。它是一种动态平衡。它是在一个高度关联的整体中所有部分协同工作。平衡不是“或者 / 或者”，它是“和”。

各个角色之间的协作增效

这给我们的生活中带来了多大的变化呀！过去70年来讲述个人魅力的文献都让我们相信某些角色上的成功意味着“穿上”了不同的个性——就像穿上一件运动衫或一双鞋似的。这就引出了分裂和表里不一。但现实却是，那个起床、淋浴、吃早饭的人也就是在办公室与客户打交道、向董事会作介绍、为社团球队当

教练、清扫汽车间垃圾、上教堂的那个人。我们是怎样的人，我们在每个角色上的表现也就怎样。

这个有关性格的断言，在很大程度上也适用于能力。虽然每个角色都要求某些具体的特殊能力，“真北”原则还是赋予我们一种对于每个角色来说都是最基本的能力——各个角色之间协作增效的能力。

丽贝卡：我还记得罗杰读研究生、我在家照顾孩子们的时候。我们每晚谈论他在班上的表现，我们越来越清楚，适用于职业场的原则同样适用于领导和管理家庭。培养雇员负责任、有能力的原则同样可以应用于教育三四岁的孩子清理自己的房间，这点很让我们惊讶。

我们还发现，建立强大而积极的家庭关系的原则同样可应用于职业领域而取得杰出业绩。我们明白了，有效的团队协作增效的基础是信任，对于团队的长期影响来说，真诚是极端重要的。

看来，一旦集中注意于原则，我们的不同角色就不再是生活中相互独立的各个部门了；它们成为应用普适原则的康庄大道。我们能以那么多的方式在不同的生活领域内应用同样的一些原则，这真是令人兴奋的挑战。

这种角色之间的协作增效大大减少了解决问题的时间和精力。一个原则，例如积极主动（也即承担自己在生活中的责任），在应付愤怒的客户、严厉的老板或一份失败的报告方面，与应付抱怨的配偶或反叛的青少年同样有效。要别人理解，首先要理解别人，这个原则在工作团队中，就像在友谊、家庭和社区服务机构中的作用一样，建立了信任和力量。

这种协作增效让我们能以麦克基弗的心态来看待自己的角色。同样是带女儿去打网球，我们可以从实现个人成长目标的角度把它看成是一项锻炼，也可以从履行父亲角色的角度把它看成是与女儿发展深厚关系。如果要视察一个工厂，还要训练一个助手；我们尽可以把与助手一起视察工厂看作是训练助手的一个途径。

对协作增效的理解能帮助我们超越“或者/或者”的二者择一的思维模式。一个妇女选择生育孩子并自己带孩子，她可以超越在孩子和事业之间二者择一的痛苦心态。她可以由于母亲角色对于社会的重要贡献的构想而受到激励。她发展了自己的性格和能力，这点在她的其他角色上同样能发挥威力。

丽贝卡：集中注意于母亲角色的妇女经常被给予不好的名声，我为此颇感烦恼。社会似乎认为养育有能力的孩子不如在公司的生产线上创造利润更有价值。

一位妇女选择集中注意于母亲角色，她出于自己清晰的个人构想，并为此而受到激励。她认识到为培养未来社会领袖的性格自己所作的努力的价值。在此过程中，她发展了自己的能力、培养了自己的性格，她将更好地履行其他角色。也许第二个职业生涯和学位正在计划中，但这不会干扰她目前的任务。这不是能力问题，只是贡献领域的选择问题。

有些妇女选择母亲角色只是短暂行为，她们没有把角色与其构想联系起来，也没有尽其所能；所以性格和能力未能得到发展。但是，凡是联系了构想并尽其所能的妇女都能在其他角色方面做出杰出业绩。

超越“或者 / 或者”的思维对于现代的企事业非常关键。在一个分割的社会里，要赏识有能力的男 / 女家庭管理者的技能并将它应用于职业领域，这个过程会比较缓慢。受到损害的是社会本身。目前的研究表

明，要在各个企事业单位的新兴民主文化中实施有效管理，所谓女性特征（在母亲角色中已很好地付诸实施）是非常关键的。但是，为什么我们只是最近才明白这点？

公元前五世纪，色诺芬（希腊将军、历史学家）记录了职业军人尼可玛恰德的抱怨：为什么被挑选来当将军的是另一个军人（其业绩只是擅长管理家庭和合唱团）而不是他。苏格拉底回答道：“就某个人是否能主持来说，如果他了解需要什么，而且也能提供，那么他就能成为一个好的主席，不管那是个合唱团、家庭、城市还是军队。因此，不要轻视管理家庭的技能；因为，处理个人事务与管理公众事务的区别仅仅在于其规模。”

当我们把角色看作是生活上分离的“部门”，我们陷入的是时间匮乏的心态。只有这么多时间。时间花在这个角色上，意味着它无法花在其他角色上。这是输—赢观点——一个角色赢了，其他角色就输了。我们在与自己竞争。我们陷入一种“自我实现”的断言当中，到处去找证据来证明自己立场的正确性。

但是原则带给我们“富足的”心态。整体要多于每个部分的简单叠加。我们能以双赢的思维来对待生活中的所有角色，把它们看作是高度关联的整体的各个部分。

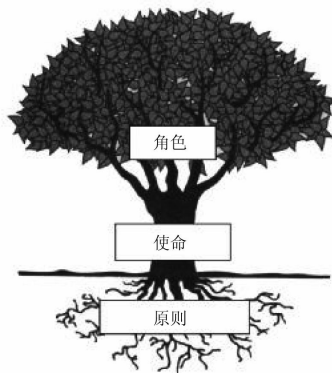
培育平衡的三种思维

第一次作第二象限日程安排时，我们大多把角色看作是组织信息和任务的好方法。我们从这个新的前瞻工具中有所收益。实际上我们的获益远不止于此，我们对于自己的各个角色的深刻理解将让我们的生活达到平衡、实现协作增效。下面建议三种基本思维以帮助我们获得这种深刻理解。

1. 我们的“自然”角色来自我们的构想

我们的角色来自何处？如果我们花了功夫在内心生活形成了对角色的认识，那么它们可能是我们对于自己的感觉以及“社会眼中的我”的综合。

但是，如果我们尚未花工夫，我们的角色就像生活大树的枝杈。它们自然而然地从共同的躯干（我们的使命、我们独有的需要和能力的实现）和共同的根系（维系生命的原则）生长出来。我们的角色就是我们得以生活、关爱、学习和留下遗产的渠道。



这种与构想的深刻联系赋予角色以激情和能量。例如，当父母开始发现其角色的独特性——独特的机会来促进新生命的成长和发展、提高新生命影响后代的创造力，他们就变得精力十足、超越了坏脚本、老包袱以及上一代的弱点。他们不是把这些缺陷传下去，而是加以变更。他们成为“转型人”而不是“传递”传统的人。留下什么遗产的意识让他们以“转变”而不是以“常规”的方式对待自己。

另一方面，那些与需要、原则和使命脱节的角色，例如只有经济考虑没有其他意义的工作角色，基于幻觉而不是基于原则的人际关系，基于对他人的期望、而不是基于内心信仰的社区服务，都没有持久的威力，因为它们与内心燃烧的激情无关。

每个角色都是重要的。一个角色上的成功并不能证明我们可以接受在其他角色上的失败。事业上的成功不能证明婚姻允许失败；社区的成功也不证明可以不尽父母的责任。在任何角色上的成功或失败都影响其他各个角色的质量和整体生活的质量。

没有对于角色的这种“全景”意识，我们很容易陷入某些角色而忽略了其他角色。这就是为什么我们在第二象限日程安排中留出时间来写下自己的各个角色。

一个忙碌的高级管理人员说道：

17年来，作为一个企业执行官，我经常与人一同吃饭。但当我列出自己的角色写到“丈夫”时，我突然意识到我从来没有带妻子出去吃过饭。而我与她的关系却是生活中最重要的人际关系之一。

所以，一周日程安排的结果就是，我们开始一起出去吃饭，而这让我们变得亲密多了。我们的交流增加了，也让我发现了成为好丈夫的其他许多方法。当我每周回顾自己的丈夫角色时，我相信现在已大有改进了。

每周写出自己的角色能让它们刻在我们的意识中，能帮我们注意自己生活的所有重要领域。但是，这并不意味着我们要每周在每个角色中都设定一个目标。也不意味着每周我们的角色都是同样的，或我们每周都要应付所有角色。自然界的平衡教给我们季节的原则。有时我们需要在短期内把注意力集中于生活的

某个方面，这可能有利于我们的整体使命；这时不平衡就是平衡。

例如，一个带着新生婴儿的母亲花了许多时间照料、抚爱、照顾这个婴儿。她的生活在一段时间内似乎失去了平衡。然而，从永世的前瞻角度来理解——平衡是在一生的时间内生活、关爱、学习和留下遗产，就能明白她暂时的不平衡的背景和意义。短暂不平衡能产生长期平衡的其他例子，还包括投身于有意义的重大项目、照顾年老的父母、开创新的事业。有时候是否集中“投资”就决定了成功或失败、杰出或平庸。这种投资，或缺乏投资，对于其他人——配偶、孩子、雇员、同事、社团整体——具有深远的意义。当我们选择不平衡时，一周日程安排中仅列出一个或两个角色也许能让自己感觉更舒服一些。有些人觉得这样能获得解脱，让自己的注意力更加集中。另外一些人则觉得，写出各个角色，即使不设定目标，也能让自己意识到整体背景。

任何有关平衡的抉择，其关键因素是与自己内心良知的深刻联系。因为我们所生活的周围世界只关心人们的作为而不管其为人如何，我们很容易变得失去平衡而不再关心自己的使命或原则了。我们的行动依据只是紧迫与否，而不再依据我们的使命了。

正如卡洛尔·奥斯波恩，匿名杰出成就者组织的奠基人，所指出的那样：

“有这样的时刻，为了长期的利益而在耐性和能力的培养等外围领域投入精力是必要的和有益的。例如，我从不后悔创业初期投入的大量时间。受到获得最新知识的激励时，我从不犹豫挑灯夜战。

然而，当我，或任何他人，过分投入而在这种高强度的短暂冲锋实现目标之后竟然忘了回复正常，这时真正的问题就会出现。”

只有保持与内心生活的开放性的交流，我们才能保持清醒以便做出有效的抉择。正如心理学家芭芭拉·基林格所说的：

“智慧来自……平衡。工作狂都很聪明、有趣，通常还很机智而迷人。但是，他们缺乏这种内心的智慧。他们生活的危机证明了这点。当你的逻辑思维和理智的想法得到本能反应的支持，也即你内心‘感觉’这个抉择是正确的，而且你能轻松面对这个行动的一切后果；在这种时候你才能做出良好的判断。内心的智慧走得甚至更远，因为这个抉择不仅让你感觉是正确的，而且符合你的价值观和信仰。你内心深处在回答：‘是！’”

我们知悉许多事业有成的人离开他们的事业去关注自己吸毒的儿女。我们看到许多收入几十万、几百万的人早早退休去做邻区橄榄球队的教练。我们还看到许多成功人士列举从自己的家人和朋友那里获得的巨大支持，这些朋友和家人只能在没有他们帮助的情况下应付一切，因为他们的全部时间和精力几乎都奉献给了他们觉得会给全体人类做出贡献的事业。所有这些人都对自己的选择感觉满意！他们是依据使命而行动的人。他们和自己的内心生活保持着紧密的联系。

一个似乎与自己内心保持这种联系的妇女这样说：

我参加了一个为怀孕少女服务的居民委员会。这是一个美妙的机构，我非常珍视它。我主持它的公关委员会已经有一段时间了。

我们中断了两个月，期间我试图把握我的新事业。我与家人也经常在一起。每个人都期待我会继续主持委员会。但是我必须说：“不，今年我不再主持委员会了，我不想给你们留下无法实现的期望。”这是痛苦的一刻。

我发现支撑点在于更信任自己，要了解自己能够放心离开——一切都没有问题。明白了这点真是一种解脱。我学会了拒绝，顺从内心生活的更大愿望而拒绝。

我摆脱了它，偶尔还会陷入某些旧习惯，匆忙赶路、应付时不我待的工作危机。但是，我的内心却由于明白自己已经找到锚地而轻松安详；我得以很快重新调整而恢复平衡。

当我们听从内心的声音而导致短暂失衡，我们可以诉诸周围影响所及的其他人，共同设法达成相互依赖的平衡。

丽贝卡：当我们考虑写作本书时，我对于这可能造成自己生活的不平衡感到不安。虽然我介入一些社区服务，也参加过其他写作项目，但过去25年来我主要的激情和奉献领域仍是我的家庭。我愿意当丈夫和孩子们需要时我随时在场，这是我选择的使命。但是，我也感到对本书的激情。它涉及其他价值观和其他角色，那些也是我生活的重要部分。

我在思考，如果选择了写作，哪些是我无法继续为家人做的？我家里有三个孩子，需要帮助的方面有：练习音乐、练习的接送、家庭作业、三餐的营养以及作为家长的倾听。我渴望加强我们的联系，与居住在附近的结了婚的子女建立更紧密的联系。做这些事情的渴望让我觉得有点痛苦，因为我知道，我将有一段日子无法这样做。至少无法像以前那样，而这对于我的母亲角色却是极其重要的。

我和罗杰有一段时间共同工作，既写作也照料孩子。于是我们就能满足孩子们在家中生活的基本需要，而且祖父、祖母也在音乐练习和接送方面提供帮助。但是，当我们在这个项目和满足孩子的需求以留下遗产这两方面实现协作增效之后，才出现了真正的突破。家庭使命的一部分是“聪明地利用我们的时间、才能和资源以赐福他人”。当我们和孩子们一同坐下来，并让他们也参与本书的工作时，我们树立了一个实现上述使命的共同构想。他们变得很兴奋，愿意尽其所能给予帮助。我们的几个已婚的孩子直接参与项目。其他的则以别的方式给予帮助。一个星期六，几个孩子及其配偶过来帮忙做一些由于写作而耽误的户外劳作。

我们必须做出牺牲；但孩子们愿意一起想办法，以各种各样的方式给予帮助，使本项目得以成功。这个项目并未让我远离家庭，相反它以多种方式让我们全家更亲密了。我们共同完成了某项事业，而我们大家都在这个过程中成长起来。

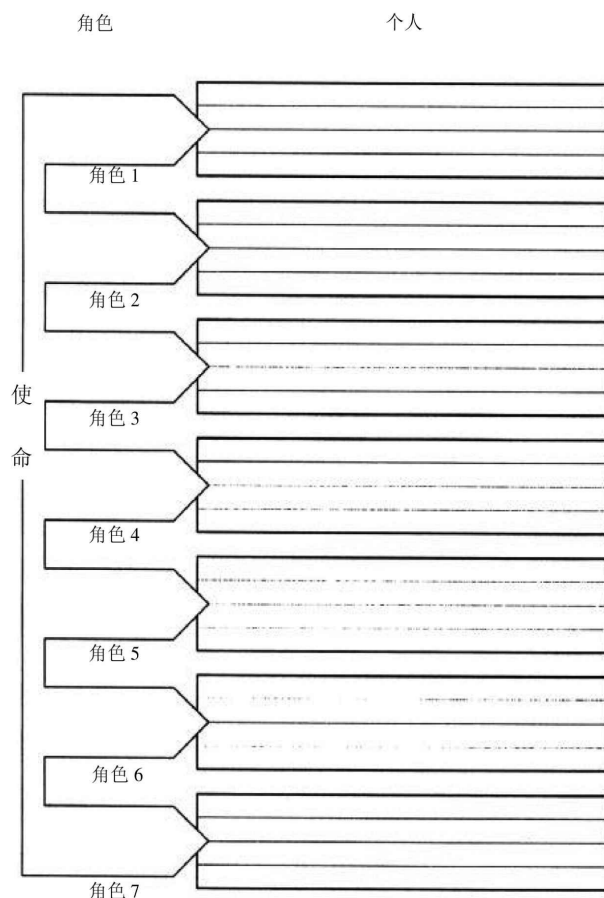
当我们的角色来自使命、构想和原则，与怎样在生活的各个方面花费时间相比，“平衡”是个更加深刻的问题。平衡在于生活、关爱、学习和留下遗产，而我们的多个角色提供了让我们协作增效的，有时是季节性的，康庄大道。

2. 每个角色都是一种服务。

一种服务就是一种信任。服务是“一个人被召来对委托他照料物品负起责任”。我们是自己的时间、才能和资源的服务生。我们在工作上、在社区里、在家庭中提供服务。

我们无法逃避责任。不管以这种方式还是以那种方式，我们正在造成后果。不管我们处理的是什么——财产、财物、才能甚至是时间，处理的后果就是我们留给后代的遗产。无论我们的人生脚本是什么，我们都可以实施自己独有的人类天赋来选择，提供自己所希望的服务。我们并非必须把虐待、债务、衰竭的资源、自我中心或者幻想传给后代。我们也可以把健康、环境、得到完好照料的财物、责任感、基于原则的价值观以及奉献精神构想传给后代。这样做了，我们就能使目前和未来的生活大为改观。

你可能发现后页的表格有助于从服务的角度来看你的角色，并能标志每个角色中你觉得要对其负责的人。



第三部分将深入考察，我们如何与其他人订立充分体现我们的角色的互赖特性的服务协定。

3. 每个角色都包含四个基本层面

我们生活的每个角色都有四个基本层面：身体层面（它要求或创造资源）、精神层面（它紧密联系于使命和原则）、社会层面（它涉及与其他人的人际关系）和智力层面（它要求学习）。

让我们更仔细地思考社会和智力层面。每个角色都和家庭成员、工作同事、亲戚或朋友有关。即使是晚间单独清扫的看门人的工作角色，也涉及与其服务对象以及他劳作的受益人之间的人际关系。

看到这个重要的社会层面，让我们能重视人、而不是重视日程安排。从任务角度来看其角色的执行官，会由于被雇员打扰而感到挫折；而从人的角度来看其角色的执行官，则会由于有机会会见人并给予帮助而感到满足。认为其角色只是铺床、清扫、做饭的家庭服务员，在应付不愿做功课的小孩方面会遇到困难。从热爱、服务家庭成员的角度来看其角色的人，则会由于有机会教育小孩而感到高兴。

任务取向会影响各种人际关系；相反，意识到角色的社会层面将帮助我们发展重视人的取向，这就能与生活同伴和工作同事发展出有益而丰富多彩的人际关系。

每个角色也都有智力层面：学习、成长、技能和增加理解。任何角色的效能的一个重要方面就是个人成长和工作之间、产出和增加产能之间的平衡。我们常看到，一个执行官到讨论班去学习知识以便增加自己的效能。我们看到，一个教师利用部分暑假时间去听课以改善自己的教学技能。我们还看到，一个母亲 / 父亲去听课以学习怎样更好地尽到自己的母亲 / 父亲职责。

把我们的生活看作一个整体，产出 / 产能之间的平衡包括定期更新自己的所有四个层面。它是不吝时间用于锻炼、阅读、联系自己的内心生活，以便增强体现在自己各个角色中的能力、性格、能量和智慧。

第二象限日程安排能培育平衡

自然界的平衡是一种动态平衡，表现在我们生活中的三个重要方面。

- 主要的平衡是我们在身体、社会、情感和精神各个层面上的平衡。没有内心生活的平衡——当生活、关爱、学习和留下遗产发生碰撞时没有协作增效，就没有生活的平衡。
- 第二种是我们各个角色之间的平衡。这是协作增效的平衡，各个部分共同起作用的结果胜过原来的整体；有时也出现短暂的不平衡。
- 产出 / 产能之间的平衡是个人发展和工作之间的平衡，通过增加生产能力让我们能更有效地工作。

让我们看一下，第二象限日程安排怎样在我们的生活中培育富足心态和平衡。

每周回顾自己的使命时，我们诉诸自己的激情和前瞻。我们生活的外在平衡取决于身体、社会、情感和精神四个层面，让我们把注意力集中于这四个层面的基本内在平衡。

当回顾自己的角色时，我们把角色看作是得以完成自己的使命的康庄大道。我们既看到身体层面，也

看到其社会、智力和精神层面。我们寻找在它们之间、在它们和其他人的需要和能力之间实现协作增效的各种途径。

一周工作表的第一个角色，“磨刀不误砍柴工”，是惟一一个打印出来的标题。其他角色都空白。因为“磨刀”是我们的个人产能角色。它提醒我们别只是忙着砍柴而不花时间磨刀。通过这个角色，我们定期更新自己的四个基本层面，并增强体现在自己各个角色中的能力、性格、能量和智慧。

围绕各个角色来综合并澄清期望，这样，我们还能在第二象限日程安排程序中进一步培育角色的平衡。

通过角色来组织信息

按照角色，而不是按照时间先后或字母顺序，把笔记和注解归档。这就使检索方便而迅速，因为资料在内容上有内在联系。

你可以在自己的日程编制器内为每个角色设立一个栏目。这样，你作笔记或注解时就可以归档在适当的角色栏目下。例如，你收到为房屋添加新墙板的报价，就把它归档在房屋管理类的角色栏目下。获得了新产品的想法，你就把它归档在反映产品开发的职业角色栏目下。收集到慈善活动的信息，你就把它归档在社区领导的角色栏目下。对于配偶生日、孩子们的鞋子尺寸、宠物狗的疫苗接种日期这类信息，可以把它们归档在家庭的角色栏目下。

有些人甚至觉得在每个角色栏目下保存电话号码和地址表也很方便。例如，他们在工作角色下记录同事的电话、在家庭管理的角色下记录地毯清洗或擦洗窗户等服务商的电话。

你不再需要快速检索某些记录的话，可以把它们按照角色放到相应的文件中去。专业信息可以放到职业角色的文件中。可能每个角色有一个文件夹（甚至可以加上颜色以便快速识别），然后再在每个角色中按照更具体的标准把它们进一步细分归档到各自的文件中。正在进行的项目也可以按照角色来组织，完工后再把它们转移到文件夹去。家庭信息，如关于礼品的设想、衣服尺寸、抚养子女的目标，可以组织在一个文件夹中，三四张卡片；或者组织在你的个人计划工具中的相应角色下。你的个人成长计划，如想阅读的书籍、锻炼记录、想做的事情等，可以归档在个人的角色栏目下。你也可以按照角色来统筹布置计算机屏幕，使电子信息的浏览变得极其方便。

按照角色来组织信息与你的思维过程是一致的。采用他人精心设计的档案编排系统的企图几乎总是以失败告终，除非你的思维框架碰巧与设计者的相同。

按照角色来组织信息也能使你的注意力更加集中于第二象限事务，更多地考虑事情的重要性而不是其紧迫性。每次你写下注解、查找电话号码、把信息归档、使用计算机，你都在根据重要的人际关系和重要的服务进行思考。

围绕角色来澄清期望

许多人发现，对于某个具体角色做出一个比个人使命宣言中更仔细的定义也很有用。针对某个具体角

色来编制个人使命宣言或服务协定能提供这种定义，还能建立你与该角色所涉及的其他人的共同期望。

例如，如果你是丈夫 / 妻子、又是父母，你和配偶想表达抚养子女的共同构想和共同价值观。在职业方面，你想就你在公司的角色与老板达成清晰的协定。我们将在第十二章中深入讨论共同构想和服务协定。这类协定可以在你的日程编制器中归档在相应的角色栏目下以便快速检索和经常复习。

平衡导致富足心态

从整体角度理解“平衡”和“角色”让我们能超越“时钟乃惟一”所强加的传统限制。带着时间有限的心态，我们把各个角色看作是生活中分立的部门，互相冲突争抢我们有限的时间和精力。这种思维模式导致“匮乏心态”。只有这么多时间；只能是“或者 / 或者”。我们无法面面俱到。

但是，有了整体的思维模式，我们用“和”的眼镜来看自己的各个角色。我们看到生活中各个角色之间的深刻联系，看到协作增效的无限机会。它导致“富足心态”。时间这种资源可能是有限的，但我们的智慧却是无限的。当我们在生活的各个角色之间实现了协作增效，我们就在自己所享有的时间中添加了什么。

培育角色之间的平衡的第二象限目标

- 评估自己的使命宣言和角色，确认这些角色来自你的使命、使命包括你生活中的所有重要角色。
- 从人际关系和服务的角度来分析你的每个角色。
- 围绕你的角色来统筹布置你的计划软件或日程编制器。
- 围绕你的角色来统筹布置你的文件或计算机屏幕。
- 针对你的每个角色来编制使命宣言或服务协定。

第七章

目标的威力

The Power of Goals

你可能想做正确的事，
你甚至可能想为正确的理由而做正确的事。
但如果应用了不正确的原则，
你仍可能碰壁而归。

所有关于自助和管理的文献，一个共同点就是它们都谈到了目标的威力。我们读到要确立长期目标、短期目标、每日目标、每月目标、个人目标、机构目标、十年目标、终生目标。一代又一代讲述自助的书籍都鼓吹“可度量的、具体的、有一定时限的”目标。

显然，确立目标是功能强大的过程。它的基础就像聚集发散的太阳光以点燃火焰一样，也是聚焦原则。它是创造性想像力和独立意志的表现。它是“一次一口就能吃掉整个大象”的具体体现。它是把构想具体化为可达成、可实现的行动。它是成功人士和成功机构的共同点。

但是，尽管它有明显的价值，我们有关目标的经验和感觉却喜忧参半。有些人树立了雄心壮志、执行了铁的纪律并付出了代价，也获得了杰出的成就。另一些人却无法信守连续两天不吃甜点的新年决心。有些人把目标看成决定个人和国家命运的主要因素。另一些人却把它看作表面文章和空中楼阁，毫无实际意义。我们有些人信守自己的目标，不管发生什么事。有些目标却忠于我们，不管发生了什么。有些作者告诉我们，只要我们积极主动，什么事情都能做成功。另一些作者却告诉我们，如果发现做不到，也别过分强求而摧残自己。

痛苦的两个来源

围绕所有确立目标的经验，似乎有两个主要的痛苦来源：（1）未达目标对于自己的诚信和勇气的打击；（2）有时实现目标给自己带来毁坏性的结果。

“个人诚信账户”的提款

正如前面所说，我们每个人都有所谓的“个人诚信账户”，它反映我们对自己的信任程度。当我们做出并信守了承诺，例如确立并实现了目标，那么我们就增加了自己的账户结余。我们增加了对自己的自信、对于我们对自己和他人做出并信守承诺的能力的自信。这个账户的大量结余是我们的力量和安全感的

重要来源。

但是，如果达不成目标，我们就是从账户提款，从而成为巨大痛苦的根源。一段时间内的多次提款会让我们对于自己做出并信守承诺的能力丧失自信、对于我们信任自己和他人的能力丧失自信。接着就会玩世不恭和追求合乎经济原则，这些态度使我们无法确立并实现有意义的目标。于是，当我们需要性格发挥威力来迎接严厉的挑战时，我们却发现自己缺乏这些关键元素。

史蒂芬：有一次我在求生营当助理，带领一队学生去作一次过夜的远足。最后到达一个山谷，在那儿我们必须用手攀援绳子渡过一条河流。我们已经筋疲力尽，几乎脱水。我们已经24小时没有吃饭、没有喝水了。但我们知道，早饭就在那儿，就在这条四十英尺宽的怒吼的河流的对岸。

作为小队的一个领导，我应该带头。我带着决心，甚至还带着一丝傲慢，出发了。我开始在绳子上左冲右突、炫耀卖弄。但刚爬到一半，我开始感到力气不济。我尝试所知道的每种技术——从独立意志到心灵演练自己如何攀援过河、如何吃早饭，然而都不起作用。最后我甚至害怕松开手，因为我已经没有信心自己的另一只手是否能支持自己的体重。

就在河流的中央我掉了下去。我的力气没了，结果就挂在安全绳上，就在这条湍急的河流的上面。学生们可高兴得很！“傲慢总是失败的先驱”。结果发现，大部分学生也都步我后尘，只有几个人有力量到达对岸。

性格的力量就像身体的力量。当考验来临，如果你不具备这种力量，没有哪种化妆品能粉饰事实，不行就是不行。你无法假装。树立雄心壮志、持续努力解决不断出现的问题而不是寻找捷径，当公众舆论反对时仍然坚守自己的承诺，这些都需要力量。

有很多理由说明为什么我们无法实现目标。有时我们的目标不切实际。我们的期望并不反映基于自我意识的认识。新年决心就是典型的例子。我们突然期望，就因为日历从12月31日变为1月1日，我们就能改变自己吃东西的习惯、锻炼的方式、对待别人的态度。这就像期望我们的某个孩子能在一天之内学会爬行、用刀叉吃饭、驾驶汽车。我们这种期望的基础是幻想，缺少自我意识或对于自然成长规律的尊重。

有时我们确立目标并做出了努力，但是，或者由于情况发生了变化，或者由于自己发生了变化。出现了新的机会、经济情况改变了、另一个人闯入了我们的生活，我们有了其他的可能前途。如果我们仍然坚持原来的目标，目标变成了主人，而不是为我们服务的仆人。但是，如果我们放弃原来的目标，通常我们会由于没有信守承诺而觉得不自在或内疚。当我们经常变更目标或经常达不到目标，我们觉得很难让自己的“个人诚信账户”保持结余。

阶梯要靠在正确的墙上

达不到目标会引起痛苦，达到目标有时也会造成同样的问题。有时我们实现目标的代价是牺牲了生活中其他更重要的事情。这是“阶梯靠在错误的墙上”综合症，意思是我们爬上了成功的阶梯、却发现它正靠在错误的墙上。

我的一个同事讲述了下面的故事：

几年前，某人向朋友和邻居宣称他当年的目标是赚100万。他是那种相信“给我一个好想法，我就能赚100万”的企业家。他开发了一种最新型的休闲产品，并申请了专利。然后就周游全国进行推销。

偶尔他会带上他的一个孩子上路推销一周左右。他的妻子向他抱怨并谈到孩子：“当他们回来，他们不再作祈祷、也不做功课。整天狂欢作乐。如果你不能帮他们做应当做的事，请别再带他们出去了。”

结果，那年年底他宣布实现了自己的目标：他赚了100万。然而，不久后他妻子与他离了婚，有几个孩子吸毒，另一个去世。简单说来，整个家庭垮了。

这个人过分集中于单一目标，用它衡量一切。但是，他没有计算代价。这一百万给他带来的损失要多得多。

当我们过分陷入单一目标，我们会像一匹带着眼罩的马，无法看清其他一切。有时我们的目标是“闯了祸逃走”之类，那时我们的身体器官将撒满一路。有时，我们目标的意图是好的，但是，实现目标的努力带来意外的后果。一个俄罗斯计划的参与者讲述了他的这个经历：

戈尔巴乔夫想限制酒类消费，不允许俄罗斯人民喝太多的酒。就像美国的禁酒令，结果也很类似。不能喝酒的人民并未像所希望的那样去搞生产，他们转而寻求麻醉毒品。政府实现了他们大大降低酒类消费的目标，但并未带来他们所希望的结果。

通常我们确立一个目标，期望实现目标会带来积极的变化，圆满的生活。但带来的变化经常并非那么好。实现目标的努力给生活的其他方面带来了消极影响。当我们面对这些后果，我们从幻想中清醒过来了。

考虑到有关目标的这种两难抉择，也即“如果完成我们就失去幻想，如果不完成我们又完蛋”，那么我们许多人对于确立目标感到不自在还有什么可奇怪的吗？

是否有可能做到得其长处却没有其缺点？是否有可能通过定期确立并实现有意义的目标而建立健康的“个人诚信账户”？是否有可能放弃或变更或部分实现既定目标而仍然保持甚至增加“个人诚信账户”的结余？是否有可能保证我们的阶梯确实靠在正确的墙上？

我们确认这是可能的——我们甚至能大大增强确立目标的威力。关键是在确立、实现基于原则的目标过程中，以协作增效方式来运用我们的四项人类天赋。

运用我们的四项人类天赋

如果做得好，传统的目标确立过程是威力强大的，因为其中要运用我们的两项独特天赋：创造性想像力和独立意志。

我们运用创造性想像力来进行心灵演练，超越我们的直接经验来设想。我们运用自己的独立意志来超越背景、脚本和环境的限制以做出抉择。当我们确立目标时，我们会说：“我能预想到一些与现在不同的东西，我决心集中力量去促使它实现。”我们运用了自己创造性想像力来牢记目标，我们运用了自己的独立意

志、付出一切代价以实现目标。

这两个天赋的威力是不可限量的——它是目的明确的生活的威力，它是自觉变更的基本过程。然而，这还只是我们所能运用的力量的一小部分。

在目标的确立过程中经常缺失的是另外两个天赋：

◎ 良知——我们的目标与我们的使命、需要和原则的紧密联系。

◎ 自我意识——对于我们的能力和个人诚信账户状况的准确评估。

让我们更深入地考察这两个天赋，以揭示它们如何能让我们确立并实现有意义的目标。

良知使自己遵循目标和原则的指向

良知是强有力的，因为它能保证使命与原则的一致，并在选择的时刻给予指导。我们确立目标的时刻——我们有意识地决定集中时间和精力以实现某一具体目标的时刻——是做出抉择的时刻。是什么因素决定了这个抉择？是“社会眼中的我”，是别人的议事日程，还是脱离基本原则、需要和能力的价值观？还是基于原则的、与良知紧密联系的、集中注意于做出贡献的内心之火？

与内心生活紧密联系的目标具有激情和原则的威力。它们的动力来自内心之火，它们的基础是能导致圆满生活的“真北”原则。

获得这种能力的一个最佳方法就是问自己三个重要问题：什么？为什么？怎样做？

什么？

我渴望实现什么？我想做出的是什么贡献？我头脑中向往的目标是什么？

基于原则的“什么”，其焦点在于成长和贡献。它不仅是确立并实现导致圆满生活的目标。希特勒确立并实现目标。甘地也如此。区别在于他们所选择的“什么”有所不同。我们寻求什么，我们就找到什么。若我们确立的目标与导致圆满生活的良知和原则并行不悖，我们寻求的——我们找到的——就是最好的。

为什么？

为什么我想做这件事？我的使命是否来自使命、需要和原则？它是否让我通过自己的角色而有所贡献？

在使命和构想的背景下，“什么”可能要比“为什么”和“怎样做”更容易确认和识别。

罗杰：近来一次讨论班上，我就使命和角色的重要性作了发言。后来我问一个与会者是否愿意和我一起在小队面前演练一下目标的确立过程。他同意了。

我问道：“请选择一个角色——任何一个你喜欢的角色。”

“父亲。”

“你觉得在这个角色方面你能做的最重要的事情是什么？”

“改善与我14岁儿子的关系。”

“为什么？”

“我们的关系不是那么好。”

“那你为什么想改善呢？”

“他在学校面临来自朋友和同伴的各种挑战。他受到来自四面八方的压力让他去做各种没有成效的事情。我觉得在这种时刻站在他身旁是件重要的事情。”

“为什么？”

“这样我能帮他坚持正确的原则而成效显著。”

“为什么？”

“因为他需要这帮助。”

“那你为什么想这么做？”

“去帮助他。”

“为什么？”

他感到有些狼狈：“因为我是他的父亲！这是我的责任！”

“那你为什么想这么做？”

他脸上的狼狈更加明显。“嗯，因为……因为……”

桌边还有两个人，他们简直坐不住了。他们同时大叫：“因为你爱他！”

这点就写在他的脸上，这点反映在他的说话中，这点是如此明显，周围的人都能感觉到他对于儿子的深切关爱。他无法说出来，也许是因为周围这种讨论班的环境，也许是因为他还没有与内心之火取得联系。

一旦那两个人说出那两个字，他的脸上马上露出羞怯的微笑：“对！我爱他。我爱他。”每个人都能感觉到当时流过他全身的平静和力量。

没有这种深刻的联系，我们整个一生都感觉责任在身、必须培养足够的自我控制力，以便实现自己的目标、坚持到底——哪怕在生活的最后一刻，如果必要的话，要拖着遍体鳞伤的身体去撞线。没有与内心能量的联系，没有与自己信念的联系，没有与过去经验的联系。我们是在与自己作战，不清楚为什么自己要去实现某个具体的目标，甚至不清楚是否要去实现某个具体的目标。我们在热情奔放时许下的承诺没有持久的威力，无法让我们坚持到成功实现自己的目标。

关键是动机。这就是“为什么”，这就是给予力量让我们在艰难时刻保持坚强的“什么”。这就是让我们勇于说“不！”的力量，因为我们与内心深处燃烧着的“是！”取得了联系。

如果一个目标没有与内心的“为什么”取得联系，它可能是好的，但通常不是最好的。我们要咨询这个目标。如果它已与内心取得了联系，我们要深入思考、升华感觉直到取得突破——在构想的激情和这个目标之间建立坦率的交流。联系越紧密，动机就越强大越持久。

怎样做？

我怎样去做？赋予我力量去实现目标的关键原则是什么？我能运用什么战略来实现这些原则？

一旦让“什么”和“为什么”取得了一致，我们就能考虑“怎样做”了。“怎样做”的选择通常归结为选择“控制”型的思维和管理，还是选择“解除控制”型的思维和管理。如果我们的思维模式是控制型的，我们会认为，若要人们成效显著或表现突出，他们必须受到严密监督。如果我们的思维模式是解除控制型的，我们会认为，一旦享有自由、机遇和支持，人们就会发挥自己的最大潜能、完成伟大的业绩。

我们怎样以控制或解除控制的观点来看他人，通常也反映我们怎样看自己。如果我们持有控制的观点，我们会认为自己若想实现什么目标，必须对自己施加严格控制。如果我们持有解除控制的观点，我们会把自己作为领导的首要任务看作，为释放雇员的内心创造力而提供最佳条件。如果我们确立目标时的关注焦点放在独立意志——运用它来约束自己、不管发生什么事也要实现目标，这就明显表明你的基本思维模式是控制型的。

罗杰：我说：“好吧，你怎样去表达你的爱呢？”

“我不知道。我想我只能寻找机会。”

“其他还做什么？”

“我会投入时间。”

“其他还做什么？”

他叹了口气：“我不知道。老实说，我很害怕。我以前也试过，就是不行。有时候，我越努力情况似乎越糟糕。”

然后，我们开始谈论可能应用于他和他儿子的关系的某些原则。我们谈到信任——如果你想建立一种信任的关系，首先要可信赖。做出并信守承诺。忠实于那些不在场的人。我们还谈到设身处地——首先要理解别人。要尊重别人。

他开始明白，只要他们的关系仍然建立在他觉得能控制自己儿子的幻想上，而不是建立在运用基于原则的热爱和个人领导来解除对儿子的控制的现实上，不管他如何迫切地想帮助自己的儿子，其努力不会取得多大效果。

通常在讨论会这种环境下，人们会选择业务角色，而不是家庭角色。大多数人立刻就能感觉他们应当做些“什么”：

“本月的销售额增加5%。”

“到本季度末运营成本降低3%。”

“提高办公室的士气。”

但当我们经历“为什么”过程时，人们最初认可的动机通常是消极的、经济性的，注意非本质问题或紧迫性问题：

“如果我不做，我会失去我的工作。”

“如果我不完成这个任务，我会失去信任，我会觉得烦恼。”

“我们面临一个实际问题，必须在它蔓延之前解决它。”

当我们寻求更深刻的答案，我们经常会听到不同的故事：

“如果我做了，我会觉得我确实在干事，在挣工资。”

“我喜欢正在干事、正在向客户提供完善的服务这种感觉。”

“我确实关心怎样让世界更美好。”

许多业务角色过分集中于经济或物质的层面，以致它们从不触动内心的动机。它们不承认社会、智力和精神层面。它们不能让人们自然地联系内心的感受——他们的热爱、学习、为高于自我的事业而生活的需要。然而，这种与内心的联系才是雇员们的力量、创造性和忠诚的源泉。

当我们探讨“怎样做”，选择业务角色的人通常认为他们只要去干就行了。

“我只要到那儿干起来就是了。”

“你以前试过吗？”

“试过。”

“这办法行吗？”

“不行。”

然后，我们讨论了一些卓有成效的“真北”原则。我们讨论了相互依赖原则——设身处地、诚信、做出并信守承诺、建立人际关系。我们还讨论了共同构想、双赢协议以及系统协同等原则。很明显，单单知道要做什么，即使非常想去做也是不够的。做什么必须基于那些导致圆满生活的原则。

导致圆满生活的关键是为了正确的理由、以正确的方式来做正确的事情；这点只能来源于良知教育，它让我们遵从自己的构想、使命和“真北”原则。

自我意识让我们培育诚信的品德

我们的信誉取决于我们的“个人诚信账户”余额。因为诚信是我们自信以及他人给予我们信任的基础，有效的自我领导的最显著表现就是在争取“个人诚信账户”余额方面所表现出来的细心和智慧。

首先，我们通过在做出并信守承诺中实施独立意志而增加“个人诚信账户”余额。但是，如果没有自我意识，我们就没有必要的智慧来管理这个账户。我们可能会设定过高的目标，结果就会由于完不成而使潜在的存款变成大量提款。我们也可能设定过低的目标，结果让原本可能的大量存款变成了小额存款。我们可能总是为达不成目标而抱怨环境或归罪他人，结果错过了时时刻刻每日每周的存款良机。

自我意识深深涉及自己的诚实坦率。请询问并回答一些困难的问题：

我确实想去做吗？

我愿意为此付出代价吗？

我有足够的能力来完成吗？

我能为自己的成长而承担责任吗？

我是否在能达到完美的时候却设定了平庸的目标？

我是否为自己的无法实现目标而责怪他人？

自我意识促使我们从现实的自我出发——没有幻觉、没有托辞，自我意识让我们确立现实的目标。另一方面，它也不让我们自甘平庸、临阵退缩。它帮我们承认并尊重自己成长、发展、突破约束的内心需要。因为我们生活中的挫折大多来自未实现的期望，确立现实而富挑战性的目标的能力，让我们最终得以实现平静的生活和积极的成长。

自我意识让我们能听到自己内心的声音，它让我们认识到独立于自我的原则的存在，让我们明白妄图评判我们自己的无益。自我意识让我们对于变化和成长保持谦虚、开放的心态，让我们在设定目标时明白自己不是无所不知、无所不能的。根据我们当时所了解的信息，就我们所能从事的各种事务，我们做最佳选择：基于最好的理由、以最好的方式来完成最好的事情。

但是，情况可能发生变化，我们也可能发生变化。对于这些变化不保持开放的心态，我们就不能诚实地行动。

自我意识让我们问自己：我是否让“好”取代了“最好”。“最好”可能是我们原来确立的目标，也可能存在于了解增多带来的意外机遇、新的知识、新的可选方案之中。如果变化主要来源于紧迫的需求、情绪或反对，那么它让我们远离“最好”。如果变化来自于使命、良知和原则，那么它会让我们走向“最好”。分辨“好”与“最好”的自我意识，按照使命、良知和原则而行动的自我意识，也就是向个人诚信账户的最重要存款。

诚信的意义远不止不顾一切地坚持目标，它是一个完整的系统，一个完整的过程——在使命和抉择时刻之间建立联系的过程。

怎样确立并实现基于原则的目标

没有原则，目标就不可能使生活大为改观。你可能想去做正确的事情，甚至为了正确的理由而想去做正确的事情。但是，如果你不应用正确的原则，你仍可能撞得头破血流。基于原则的目标有三点：正确的事情、正确的理由和正确的方法。

基于原则的目标涉及协作增效地充分运用所有的人类天赋：

- * 我们通过良知而与构想、使命的激情和原则的力量取得联系。
- * 我们通过创造性想像力设想各种可能性，并想出协作增效的方法来实现目标。
- * 我们通过自我意识来确立现实的目标，并对良知指引的变更保持开放的态度。
- * 我们通过独立意志做出目的明确的选择，并把这选择贯彻到底：诚信为本、言出必行。

基于原则的确立目标过程在下述情况下最为有效：（1）确立背景目标；（2）列出一个“也许”的清单；（3）确立一周目标。

1. 确立长期的“背景”目标。

大部分人发现，利用若干长期和中期目标来建立使命宣言提供的背景与一周目标之间的联系很有帮助。但是，“长期”和“中期”这类术语让这些目标背上了时间框架。

虽然时机问题可能也很重要，但是我们认为，通过“背景”目标能更深刻地认识其他问题，例如目标与人的关系、目标与其他目标和其他事件的关系。术语“背景”提醒我们，自我领导不仅是具有长期观点——它还是对于全局的广泛理解。

如果你围绕自己的角色来安排日程，你可以在日程编制器的每个角色下保存一页背景目标以便查询。“什么 / 为什么 / 怎样做”的格式在描述这些目标方面很有效。例如，你可以在“磨刀”角色下列出下述背景目标：

什么：

我的目标是保持一个健康而训练有素的身体。

为什么

这样：

- ◎ 我就能有必要的力量和耐力来完成我的使命。
- ◎ 我就能在有效保持健康方面成为孩子们和他人的榜样。
- ◎ 我就能树立个人性格魅力。

怎样做

- ◎ 良好营养。我将增加摄入新鲜水果、蔬菜、复合碳水化合物、全谷食物、家禽和鱼类；减少摄入糖、盐、脂肪和牛羊肉；更频繁地减少食量。
- ◎ 身体锻炼。一周4次、每次30分钟的有氧运动锻炼；参加一个篮球队；早起早睡、每天睡7小时。
- ◎ 思想 / 身体的联系。我将对于自己的身体和健康多做正面思维；阅读有关书籍、听有关讲座、参加专题讨论会以便更多了解健康问题。
- ◎ 关注焦点。我将注意自己的具体健康问题。

这种“什么 / 为什么 / 怎样做”格式在使命、原则和目标之间建立了一种开放性的联系。当你准备设定一周目标时，你能回顾这些背景目标以立即抓住这种联系，选择合适的、可实现的目标，这样你就能逐步走向背景目标。

以这种方式考察目标，重新确认我们生活的内部相互联系。虽然刚才那个目标可以看作是身体层面的，可以归在“磨刀”角色之下，但请想一想它与其他层面以及其他角色之间如何相互联系。

例如，大多数人报告定期锻炼的一个最大收获不是在身体层面，而是在精神层面——增强诚信和性格的威力。智力层面（更多了解健康方面的知识、思想健康、降低压力）也有力地影响着这个“身体层面”目

标的效能。和朋友或家人一起锻炼，除了身体素质的改善之外，还能给予你丰富的社会 / 情感经验。最后，健康的改善又能在身体、智力、社会和精神层面上有助于我们的所有其他角色。

这种相互联系的意识让我们易于接受富足心态的思维，让我们在自己的各个角色之间实现协作增效。

2. 列出一个“也许”的清单

我们在处理目标方面经常遇到的一个问题是，当我们读了一本书、听了一个专题讲座、和某人作了一次交谈，我们确实有了一个着手某项事务的想法。我们还没准备好要确立一个目标，但又不想放弃这个想法。

大多数情况下，我们让它徘徊在本已拥挤混乱的大脑中，在意识中进进出出，让我们分心而无法集中注意于当前任务，总觉得有什么事该做没做。我们有时把它们写进应做事务一览表中，结果其中的项目增加得永远比减少得快，最优先事项与不那么重要的事务混在一起，总在提醒自己还有那么多事情没有完成。

远为有效的方法是列出“也许”的清单，在每个角色下列出你也许想完成的事项。无论何时任何想法闪过脑际，把它记录在相应的角色下以便做进一步的考虑。把它写下来并不意味着它是一个目标或一个承诺。也许你会着手进行，也许不会。只是简单地把它记录在案，过后做日程安排时再仔细考虑。这不涉及你的诚信。

把想法记录在“也许”清单上能消除你的忧虑和分心，而且这些想法仍能留待以后考虑。在安排一周日程时，你能回顾这个“也许”清单，把你想做的某一事项转变为该周的目标，或让它仍留在表上，或由于它并不那么重要而从表上删除。

3. 确立一周目标

我们确立一周目标的过程中，“什么 / 为什么 / 怎样做”的格式更像对于自己的角色和目标进行思考的格式。我们确立目标时先对每个角色加以思考，在回应之前暂停下来，问自己一个问题：

这个角色中哪一件或两件事情是我能在本周完成、能产生最大的积极影响的？

其答案可能是我们回顾自己的使命和角色时产生的一种感觉或印象。某人讲述了下述经历：

我每周回顾自己的角色，经常感觉有些事情需要自己照顾，特别是在父亲角色方面。就某个孩子我会想到一些具体事情。我发现自己更自觉地意识到孩子们的具体需要，对于可能使关系改善的机遇更加敏感、更加易于接受。

答案可能是我们回顾每个角色的背景目标的结果，或者来自从“也许”清单获得的灵感或想法。通过回顾这些事项，我们在自己的内心生活和当前境遇之间建立了开放性的联系；我们提供了让一周目标更有意义的背景。

有效的一周目标的特征

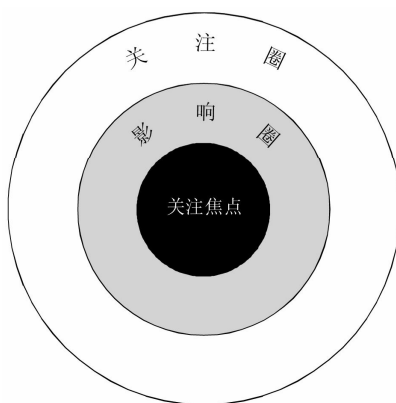
确立目标时，请记住有效的一周目标的下述五个特征：

1. 它们来自我们的良知。有效的目标是遵循我们内心命令的指向的，它不是来自紧迫性的决定，也不是被动的回应；也不反映“社会眼中的我”。它是我们内心深处的感觉、我们必须去做的事情，它是与我们的使命和“真北”原则协调一致的。特别当我们在自己独一无二的角色方面，也即我们最能施加影响的领域，选择目标时，我们必须对自己内心良知的声音保持敏感。我们还必须保持平衡。重要的是要记住，我们不必每周为每个角色确立目标。有时候内心的智慧建议在某些角色中不要设定目标，这时还会出现暂时的不平衡。

2. 它们通常是第二象限目标。第二象限日程安排程序自动在“什么”和“为什么”之间建立联系。结果，我们选择的目标通常是重要的，但不一定是紧迫的。我们也可能选择某些第一象限目标，它们既重要也紧迫，但我们选择它们主要是因为它们的重要性。

3. 它们反映了我们的四项基本需要和能力。好的目标可能是在身体层面上做什么事情，但也可能是为人处世（精神层面）、人际关系（社会层面）以及成长和学习（智力层面）。我们很多人感觉不满意或不平衡，是因为我们追逐的目标本质上是身体层面的和受时间限制的。忽略其他重要层面就严重限制了自己使生活改观的能力。同时也剥夺了我们在各个角色之间达成协作增效的机会。

4. 它们是我们的关注焦点。我们每个人都有个所谓的“关注圈”，它包括我们关注的每件事情——自己的健康、与老板的会面、十几岁儿子的周末计划、小区便利店中展览的色情杂志、总统的外交政策决定、核战争的威胁。我们还有另一个圈子，通常落在“关注圈”之中，叫做“影响圈”。这个圆圈定义我们所关注的事务中我们能施加影响的部分。我们也许不能影响总统的外交政策决定或核战争的威胁，但是，关于自己的健康我们就能做些事情。我们也能影响儿子的周末计划或小区便利店中的杂志展览。但是我们的时间和精力最有效的利用通常是在第三个圈——关注焦点。这个圈中是我们关心的事务，我们能施加影响的事务，与我们的使命一致的事务，而且是当前的事务。把时间和精力花费在其他圈子中会降低我们的效能。当我们致力于关注圈，我们基本上是在自己无法掌握、无法控制的事务上浪费精力。当我们致力于影响圈，能获得一些效果，但其代价可能是牺牲了其他更重要的事情。当我们确立并实现关注焦点圈中的目标，我们对于时间和精力利用就达到了最优化。有趣的是，这样做了多次以后，我们的影响圈自动扩大了。我们找到了影响更多人、影响周围环境的积极方法。



5. 它们或者是决心或者是专注。你会发现区分决心和专注是很有用的：决心是不管发生什么你都决心去做的事情，专注是你关注的、你的努力所围绕的事情。当你下定决心，你的诚信就成了赌注。换句话说，坚持到底、信守诺言、去实现目标，成为生死攸关、极端重要的事情。变更决心的惟一理由只能是你完全相信——通过良知和内心的自我意识——你原来确立的“最好”目标已经由于某种原因变成了“好”目标。这时，仅仅在这时，你才能保持诚信地做出变更。设定某项专注时，你确认你想集中时间和精力于某个领域。你寻找适当的机会来做；你在朝着这个方向努力。但是，你并不以你的诚信作为赌注。如果没去做，你失去的只是投入的时间和精力，你并没有消耗你的个人诚信账户存款。记住，你不必每次在确立一周目标时都把诚信作为赌注。事实上，重要的是小心地对待自己的承诺，在增加个人诚信账户结余方面要保持敏感和智慧。但也不要让你的谨慎阻止了自己前进的脚步。

自信和勇气

确立目标并为之努力是一种勇气。每当我们鼓起勇气确立基于原则和良知的目标并为之而努力，我们总会取得积极的成果。这样做了多次以后，我们的自信和勇气交替螺旋向上。我们的承诺变得比自己的情绪更强大。最后，我们的诚信不再是个问题。增长的勇气让我们确立的目标越来越具挑战性，甚至是崇高的。这就是成长的过程，发挥我们全部潜力的过程。

另一方面，当我们鼓起勇气确立的目标不是以原则和良知为基础的时候，我们得到的经常是不希望的后果，于是导致泄气和愤世嫉俗。走上了消极的循环。最后，我们发现自己甚至没有勇气来确立较小的目标。

基于原则的目标确立过程，其力量就是原则——自信我们确立的目标能导致圆满的生活、自信我们的阶梯是靠在正确的墙上——的力量。它是“诚信”——定期确立并实现有意义的目标的能力、当“最好”变

成“好”时自信地做出变更的能力——的力量。它是四项人类天赋共同作用的力量，产生了养育个人成长的激情、构想、意识、创造性和性格力量。

获得这种力量就是实现螺旋向上的成长，赋予我们能力在生活中处处坚持要事第一。

培育目标的威力的第二象限理论

- 利用“什么 / 为什么 / 怎样做”的格式在你的每个角色中确立背景目标。
- 在你日程管理器的每个角色栏目下列出“也许”清单。记录下一周中你想到的可能被列为目标的初步设想。注意把这些想法记入“也许”清单时自己的感觉。当你作下周计划时，参看这个清单以获取有关目标的灵感。
- 设定一周目标的时候，在刺激和回应之间先暂停下来，与自己的良知取得联系。重要的是，对各个角色按自己的感觉做出回应。
- 确立并实现一周目标的时候，设想如何利用自己的每项天赋。
- 确认自己一周日程表的各个目标是决心还是专注。到了一周结束，分析这种差别如何影响你对目标的态度、你在实现目标方面的进展以及你的个人诚信账户的结余。

第八章

一周的前瞻

The Perspective of the Week

优先度是随着背景而改变的

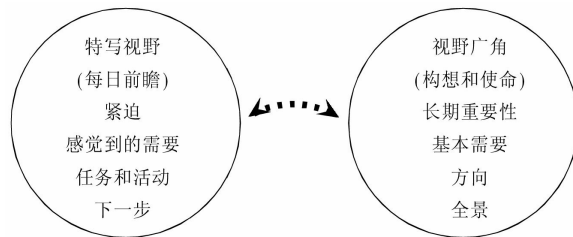
专业摄影师利用各种不同的镜头来工作。他们利用广角和超广角镜头来捕捉全景。他们利用望远镜头来把遥远的物体拉近到眼前。他们利用常规镜头摄影，摄下的景象与人类眼睛所看到的最为接近。他们利用显微镜头拍摄特写。他们的一个专门技术就是，知道什么时候该用什么镜头以产生所需效果。

就像摄影师一样，我们在自我领导方面的一个专门技术就是，知道什么时候以效能最高的方法来集中自己的努力。大多数情况，管理工具和管理技术的注意力集中于每日计划，这种集中注意看来是合理的。日是时间的完整的最小自然单位——从日出到日落；每24小时我们就面对一个新的议事日程。我们可以对一天做出规划，设定每日目标、安排当天的约会、给各项活动分出优先顺序。当一天过去，我们接受这一天的结果，重新为明天作计划、安排进度、分出优先顺序。什么都不会遗失。

但是，注意力集中于每日计划，就像你在大街上走着却用望远镜头观察事物。它让我们的注意力集中于眼面前的事务——紧迫的、眼前的、紧急的事务。所以，我们实际上是在给危机安排优先顺序。大多数每日计划方案原来的目的是帮我们做到要事第一，实际上每日计划却让我们集中精力做紧迫事务为先。这种前瞻不足以实现它原来的目的。

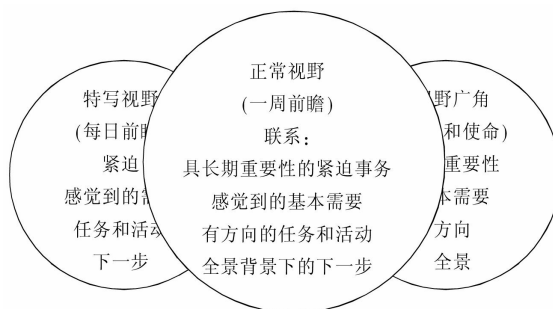
当然，我们也有可能把注意力仅仅集中于全景。如果我们不把构想转化为行动，我们就与现实失去了联系而成为理想主义的梦想家，于是也会失去自信和他人的信任。

我们都面临这个似乎两难的抉择。



那么，我们如何解决这个两难抉择，既集中关注具体事务又保持全景性前瞻呢？

一周前瞻提供了协作增效的第三种解决方案，它以一种平衡、现实的方式把全景与当天联系了起来。



因为能提供这些至关重要的联系，“星期”或“周”就成为“常规镜头”，为创造平衡而圆满的生活而给出最准确的前瞻。

三种“运作性洞察力”

周代表生活中最完整的基元。它包括工作日、傍晚和周末。它的视野够近，与现实紧密相关；它又够远，能提供背景和前瞻。它是国际标准：许多企业、教育、政府和社会的其他部门都按照周的框架来运作。此外，“周”还提供了三种“运作性洞察力”：（1）平衡的自我更新；（2）整体一部分—整体；（3）背景下的内容。

I. 平衡的自我更新

一周的前瞻催促我们做自我更新的规划——留出时间让自己休整和反思——每周和每天。

每周更新

大多数文化都支持每周更新的概念。例如，犹太教—基督教世界崇尚每周一个安息日——每周一天专用于反思和重新做出承诺。学术界把这个概念扩大到带薪休假——每七年有一年学术休假，专用于教师的个人发展。每周更新的最常见例子可参看周末活动，它们可能包括休闲运动，或与家人和朋友共同度过的社会活动。

第二象限日程安排帮我们把每周的更新列为平衡的生活反思的一部分。我们根本不用日复一日地受紧迫事务的驱使直到必须停下来到第四象限活动中去寻求庇护，我们可以积极地计划真正的休闲和更新活动，作为创造性活动之间必要的休整。

更新不是没有意义、没有目的的逃避，它包括如下这些有价值的第二象限活动：

- ◎ 建立、修补或更新与家人和朋友之间的人际关系。
- ◎ 通过宗教活动重新对深刻的价值观做出承诺。
- ◎ 通过休息和休闲恢复精力。
- ◎ 通过具体的兴趣和业余爱好培养自己的才能。
- ◎ 通过社区服务有所贡献。

经验告诉我们每周更新具有巨大的价值。当我们在紧迫事务的压力下日复一日地工作，直到周末还没有活动内容或步调的任何改变，我们会觉得自己的优势、精力和对生活的前瞻力正在逐步消失。这就像阅读一句不断延伸的句子，没有逗号也没有句号；就像听一段没有任何乐句划分的音乐。当我们最后找到第四象限活动来逃避时，步调的改变让我们获得少许缓解，但我们通常又会感觉空虚和失望；既无法得到更新，也无法得到休整。

自我领导培育了我们的智慧，承认自己需要更新，保证每周都安排真正的休闲活动。

第二象限日程安排本身就是一个更新的活动。通过它，我们更新了自己对于基本需要和能力以及“真北”原则的意识。我们更新了自己与四项人类天赋的联系，更新了自己对于超越自我、有所贡献的生活所做的承诺。我们更新了构想的激情、平衡的角色、角色的威力。在试验了一周日程安排之后，某人这样写道：

过去我的周日傍晚总是在第四象限活动——看电视中度过。但我发现这是一周中我最心平气和的时刻；我去过教堂，也与家人相处了一段时间。我这时的思想状态非常适合于回顾我的使命、角色和目标。所以现在我专门把周日傍晚留给下周的计划。

有些人宁愿在周五下午离开办公室之前作下周计划；另一些人偏爱周日早晨，或者把它作为周一早晨的第一件事。重要的是，仅当你能独自一人与内心生活取得联系时才去做下周的计划。没有定期更新，人

们通常会被推向其他方向。他们不是主动行动，而总是被动接受他人行动的影响。

每日更新

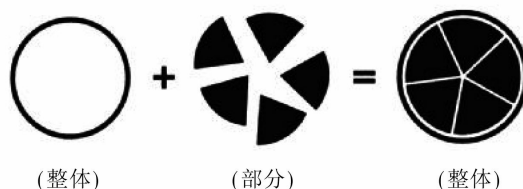
周的前瞻为每日更新的平衡提供了背景框架。例如，如果你要每天花一小时用于更新，你可能把平衡解释为锻炼15分钟、倾听你十几岁的女儿15分钟、学习15分钟、沉思15分钟。

但是，当你把视野扩展到一周，就可以考虑更多的可能性。健康专家说，为了达到训练效果，你必须每周三次，每次从事30分钟激烈运动，各次锻炼之间好好休息。每周三天的重点身体锻炼，与每天15分钟的轻松锻炼相比，能给身体带来更好的效果。在你不从事锻炼的那些天里，你可以伸展一下身体，或出去散步——与配偶一同散步，或一边听磁带一边散步，也许还能增加它的价值。虽然一周内每项活动的性质和时机都有变化，你仍然在以一种最佳的平衡方式“磨刀”。

II. 整体—部分—整体

当我们回顾自己的使命宣言，我们看到的是整体——全景、头脑中的目标、所做事情的意义。但是，让自己迷失在这整体中就会变成一个理想主义的梦想家。所以我们要进入细节——我们的角色和目标；我们要以特写镜头来看生活的每一部分。但是，让自己迷失在这些细节中又会让自己的生活变成机械的、分离的、片断的。

所以，作为日程安排程序的一部分，我们把这些部分又组合在一起成为整体，利用一周计划的常规镜头来结合两种前瞻的威力。



当我们把这些部分组合在一起，我们能看到各个部分的相互关系。我们看到生活的每个部分——工作、家庭、个人成长、社区活动——如何让我们有所作为、完成自己的使命。我们看到每一部分如何对其他部分做出贡献，每个角色中性格和能力如何有益于我们的其他所有角色。

这种“整体—部分—整体”的洞察力使我们能达成协作增效，消除各个角色和目标之间的人为障碍。

在各个角色之间建立协作增效

“整体—部分—整体”思维使我们能在各个角色和目标之间实现协作增效。我们认识到，有些活动可以某种方式组合起来完成，这要比每项活动单独进行更加有效、更加成功。我们还认识到，某些活动不能组合——它们要求排他性的专注。于是，我们可以明智地调整其他活动，因为我们了解每项活动如何影响其他活动。

例如，作一周日程安排时，我们可以通过安排时间带儿子去游泳来把父亲目标“发展与儿子的关系”与“磨刀”目标“锻炼身体”组合到一起。我们可以通过自愿为需要社会支持的少数民族社团提供服务，把学习新语种的目标与社区服务的目标组合起来。当我们开始发展“富足心态”，我们将发现各种方法来让更多的目标实现协作增效。我们可以同时实现三个目标：家庭的美食、会见新邻居、为俱乐部聚会准备食物；我们可以一次准备三份食物——一份给家人享用、一份带到邻居家、一份冷冻起来，这样就不需要在聚会前夕花许多时间准备了。这种可能性是无穷无尽的。我们有无数方法在生活中实现协作增效，这样我们就不会再用分离的、线性的观点来做前瞻了。

然而，目的不是把尽可能多的活动塞进我们的日程安排，也不是试图同时做所有的事情。我们并不试图成为超人。目的是利用我们的创造性想像力，设想出以基于原则的方法来实现我们的多个目标，设想出协作增效的途径。这样的效果将比每个目标分别实现时好得多。

一种有效的测试是看你与内心取得联系时你的内心感觉。如果内心感到受迫、感到矫揉造作，你可能违反了一个原则——你的手伸得太长了——这些活动最好分开进行。当这些活动很自然地结合在一起，你会觉得内心平静，觉得能力增加，因为你的运作与原则协调一致。你生活的各个部分不是在冲突和相互竞争，而是协调而美妙地共同起作用。



有几种方法在一周计划中达成协作增效。一种方法是简单地画出各个目标之间的连接线，把协作增效的活动分配给合适的一天。



另一种方法是在提示栏目中写下协作增效的活动，在那些代表你的目标的活动旁边画个星号或其他标注符号。

一旦找到了协作增效的方案，我们就能把所选择的活动安排到本周，或者作为约会、或者作为今日要务。

消除人为障碍

我们通常倾向于在工作、家庭和个人成长之间树起一面面墙。似乎我们在一个领域的所作所为与我们在其他领域的作为毫无关系。然而，我们都知道这些障碍是人为的。办公室的糟糕遭遇会让我们一整天感觉沮丧、无所事事，从而影响我们的个人和家居生活。个人或家庭中的纷争也会影响我们的工作效率。另一方面，和谐的家庭关系能对我们的工作产生积极影响，当我们在工作中取得突破，我们也希望与家人和朋友分享。

生活是一个不可分割的整体。当我们在生活的各个方面之间以及它们与自己的使命感之间建立了联系，我们发现，任何角色的更新也同时促进了其他角色的更新。工作中，我们可能与企业的某些目标发生联系，我们在对企业做出贡献中获得满足感。在服务客户或训练对象的进步和成长中获得满足感。如果在个人成长与做出贡献之间建立了联系，我们每天傍晚结束工作回家时，肯定比早晨更加成熟。

在家里，我们致力于个人的更新充电，这将有利于自己在各个角色中的表现。家居时间让我们为所爱的家人做出奉献，同时也在改善家庭关系。我们可以与朋友一同努力，同时为社区和朋友做出贡献。如果在傍晚活动中寻求丰富的个人、家庭或社会生活，我们第二天早晨去上班时，肯定比昨晚更加成熟。

“整体一部分一整体”的思维让我们能看到这些关系，并在导致个人成长、做出贡献和带来满足感的各个因素之间建立联系，而不再流于隔离、沮丧或自我中心。它成为半自觉的思想方法，使我们能整合自己

的生活、以美妙的方式把各个生活元素组合起来。它是导致“富足的”作为和“富足的”生活的“富足的”心态。

III. 背景下的内容

优先顺序是随着背景或全景——事情发生的环境——而变化的。例如，如果现在有人告诉你，你的某个好友遇上严重的问题而急需帮助，你很可能立刻放下本书伸出援手。为什么？因为当初让你决定怎样最好地度过这段时间的背景改变了。

一周日程安排把“内容”（我们生活的各项活动）放在“背景”（我们生活中重要的事情）之下。这种全景式的回顾让我们与自己的目标和生活模式保持联系。它提供的有力的思维框架让我们能深入思考什么是重要事务、我们如何在下周把这些要事放在第一位。当紧迫事务逼迫我们、情绪左右我们、意外机遇挑动我们的时候，我们拥有坚实的、衡量变更的价值基准。于是我们可以把内容放在背景下，以便从各种“好”中选择“最好”。

正如某人讲述的：

在实施一周日程安排之前，一旦电话铃响，我就会跳起来。如果某人通知我一个委员会会议，我就会去。现在我会说：“我很想去，但那个时间我已答应留给我女儿了。”有时由于工作的关系我必须取消与朋友的约会，但是，若约会重要我会重新安排。除非事情很重要，否则不会进入我的日程安排。

第二象限日程安排不是给进度计划上的事务安排优先顺序，而是给优先事务安排进度计划。它不是用活动计划排满日程表，它是先放“大石块”，然后再添加我们需要的卵石、沙子和水。

目的不是充满广口瓶直到瓶口，而是确信大石块在里面；而且瓶子也不能装得太满以至无法做出受良知指引的变更。

为了让内容保持在一定的背景之下，有些人发现，在一周计划中预设时区和预留准备时间是很有用的。

预设时间区

时间区是一个大的、可互换的时间段，是为某项具体的重要活动而预留的。如果家庭活动对你很重要，在做一周计划时你可能希望圈出周六早晨为定期家庭活动时间。这时，你并不是确定约会，也不是做出严格的承诺——每个周六早晨都必须参加家庭活动。但是，当你计划其他活动和目标时，你通常倾向于把这段时间留给家庭活动。

如果你是当地社区或某个服务性俱乐部的活跃分子，而它们每月有两个周四的傍晚有活动，你可以为此而圈出每个周四的傍晚。当没有活动时，你可以把这段时间用于安排会员值勤或其他有助于履行你的角色的事情。

在工作方面，你可能需要每周圈出一个早晨与下级个别谈话。若有人想找你，你可以把约会定在这个时间段。你还可以圈出另一个时间段用于展望新客户、阅读行业杂志、撰写长期计划。

时间段可提供安排一周日程的有效工具。这个主意不是把一周都排满这种时间段，而是预留几个特别

的时间段，让注意力集中于几项高度优先的活动。

利用时间段有几个优点。首先，你预留了时间给高度优先的，通常是第二象限的活动。它还使你的生活井然有序，让其他人了解并尊重这种秩序。如果他们知道你预留了周四傍晚给俱乐部工作，他们就知道可以在周四傍晚找你商量俱乐部事宜，而不会整个一周不断打扰你。

因为时间段经常是可以互换的，你就在安排日程时有了变通性，而又不必取消已经分配给某项活动的时间。例如，如果你的某位朋友突然发现他们无法在周四傍晚去听音乐会，把门票给了你，你可以把家庭时间挪到周四傍晚，带你的家人去听音乐会，然后在周六早晨处理俱乐部的事务。在一周的时间内，你仍然完成了这两个角色中最重要的事情。

时间段还有助于澄清别人的期望。如果有位助手专门为你安排约会，时间段对你们两人都有帮助。假设周一、周三和周五10点到16点的时间段是专门留给安排约会的，你的助手就知道，除非预先和她商量，你不会在这些时间段安排其他活动。同样你也知道，除非预先和你商量，助手不会把你的约会安排到其他时间。

预留准备的时间

我们的大部分沮丧和忧虑来自没做好准备的感觉。许多活动由于缺乏足够的准备而变成紧迫性的活动。通过一周日程安排，我们建立了允许准备、鼓励准备的框架。

例如，如果你根据安排要在下周五早晨的会议上做一个重要发言，你可能需要预留周三的一段时间来准备，预留周四的一段时间来演练。如果你计划周六早晨修整你的花园，你可能需要于周五去商店购买种子或工具。

我们生活中的成功经验很少得自偶然。它们几乎都是详细计划和精心准备的结果。一周日程安排的澄清时刻，赋予我们预见性来留出必要的准备时间。显然，如果事情一如计划那样进行，若我们有所准备，效果通常会好得多。即使情况有变，花费在准备上的时间也会让我们更快、更有效地认知变更的价值和成本，从而做出正确的回应。

一旦你拥有一周的前瞻，你会发现很难再把自己限于一天的近视观点。背景下的内容让你能在抉择的重要时刻做出更明智、更有效的决定。

使生活大有改观

以一维线性的chronos时间的思维模式试图在生活中实践要事第一，结果是最简单的做法。也就是说，生活中哪些是重要的、我们做得怎样，都仅仅依赖于机械的时钟和印刷的日历。时钟的滴答声决定了我们的生活步调。

[illegible]

但是，一周日程安排程序提供的广角的前瞻开启了全新的观点和崭新的可能性。理解这种差别的最佳途径就是去经历、去体验。我们经常听到下述评论：

我的职业消耗了我的绝大部分时间，但是这个现象已经停止了。我感觉如释重负，重新享受生活。我完成了越来越多的工作，而仍然有足够的时间来履行我的其他角色。我的生活重新趋于平衡。

我发现了大量的高质量的时间。过去，我总是说：“每天都觉得时间就是不够，每周只有七天，总是觉得不够。我有太多的事情要做。”现在我发掘出了大量的时间。虽然偶尔还会陷入老习惯，但我的内心却感到轻松安详，因为我了解自己的生活会稳定和平衡，我能够很快调整、很快适应。虽然仍要匆忙赶路、要应付时不我待的工作危机，但是我获得了回报——我能留出一些时间给自己，而且我知道，确实知道，这与任何客户的紧迫需求或其他第一象限活动同样重要。过去我以为我必须对于一天的每个小时都做出计划，现在我明白了，关键不是规划每一个细枝末节而是要贯彻要事第一。

最显著的变化是和孩子们的关系。周一是个令人兴奋的日子，女儿去骑马、儿子参加橄榄球训练；而且全家在此期间会找时间一起吃顿饭。计划一周活动时，我向妻子建议把周一作为与孩子们在一起的特殊日子，每人带一个孩子，训练过后出去吃一顿；我们的注意力放在孩子们身上而不是其他。这样进行了两周，上周一当我们步出快餐店走向汽车准备去训练场时，我的儿子拉着我的手说：“周一是最喜欢的日子，爸爸。我不在乎你们哪一个陪着我，我就是喜欢和你们谈话。”

有一些影响生活是否圆满的问题，用近视的思维模式是无法看到的。即使简单地在每日计划之外增加一张一周工作表也能产生巨大的差异。但是，当我们有了“富足心态”的思维——当我们明白了我们生活的所有部分都影响我们的使命，而且它们之间的协作增效能使生活整体大为改观——就会产生更大的差异。生活变成个人成长和持续学习、改善人际关系、有所贡献之间的成效著作的循环。

一周的前瞻培育了平衡和洞察力，提供了框架，让我们时时刻刻在决定生活中哪些事情应当放在首位的问题上做出有效的抉择。

培育一周前瞻的第二象限目标

- 每周指定特殊的时间来做第二象限日程安排。找一个合适的地方进行内省和沉思。
- 记录下一周内那些由于“周”的前瞻而让你的处理有所不同的情况，记录在你的日程编制器中。周末对自己的经验进行评估。
- 如果你还没准备好这样做，预留一天以便个人的更新、反思并重新做出承诺——不只是休闲。在这天，你不要做你惯常做的事情。一个月后，评估这样做对你生活的影响。
- 如果你与他人一起生活或工作，和他们一起开会来安排一周的日程。设法协调你们的活动以便更好地实现每个人的目标。

你可以利用一周进度计划、后七天的每日计划或者月计划中的一周来安排你的一周日程。

第九章

抉择时刻的诚信

Integrity in the Moment of Choice

生活的质量取决于刺激与回应之间所发生的事

假定你在周末花了半个小时精心考虑第二象限日程安排程序，并与你的内心生活取得了联系。你回顾了自己的使命和所扮演的角色，找出了重要的目标，并将它们转化成本周的行动计划。然后，在一天之始回顾当天的计划，迅速考虑重要性，做出你认为需要做的、接受良知指引的变更。于是你确信自己已经确认了“要事”，并已制订了完善的计划在未来24小时实践要事第一。

这样，你开始按你制订的计划度过了一天。但是，这一天进程总有些地方与“计划”有悖。

◎ 你正要结束与你的一名雇员的面谈，他突然痛哭流涕，开始倾诉影响他工作的深切担忧。你对此很关心，但是十分钟后你有一个计划中的重要会议，另外还有五个人，他们也要来此与会，你对他们也很关心。你怎么办？

◎ 你女儿就读的小学校长正在给你打电话，他要你参加一个特别委员会以保证学校运动场所需的设备能及时到位。而你最近已做出决定，不再承担更多的义务，因为你感到你在与家人共处和自己的更新充电方面花的时间少了。但是你对于女儿很重视，当然对于她就读学校校长要求你为学校做的事也是很重视的。根据你的才能、资源和关系，你对上面的工作一定大有裨益。你将如何回答？

◎ 你正全力从事一项工作，已连续工作了几个小时，感到效率正在下降。你想休息一下，看点书报或早点吃午饭，以恢复精力。但是你的工作是有期限的，你对休息的作用是提高效率呢还是浪费时间并无把握。你将如何决定？

上面这些例子也许与你的具体情况不符，但是不管情况如何，你得知道，每天总会有一些意外的挑战、全新的机会，有种种理由或借口不按计划去做。

碰到这些情况的时候你会如何回应？

你作何选择？

你对这些选择有何想法？

你对如何做出选择有何想法？

在这一天将要过去的时候你的感觉如何？你是否因为没有完全按计划办而感到沮丧，很不痛快？由于试图面面俱到、做出了极大努力而感到疲惫不堪？或者你感到很平静，内心对自己的所作所为很满意，因

为你做到了要事第一？

上面所述的挑战并非空穴来风，而是你每天都会遇到的现实。第二象限日程安排固然威力强大，但是它与其它的计划程序一样，并不能让我们事先知道将要发生的一切，并对之进行掌控。如果我们认为，不管在任何场合下，有效的时间安排就是如意地按照计划的约会安排和“行动计划”加以执行，那么等待我们的一定是挫折。我们的每一天，大都是要违反这种期望的，这是事物的本性决定的。加之，我们的生活极为丰富，涉及的范围极为宽广，计划中总有考虑不周之处，会有所遗漏。而且，我们在大多数场合实际上并没有做到要事第一，这种可能性是很大的。

生活中的每一周、每一天、每一个时刻都是尚未探索过的领域。在这之前，从未有人这样生活过。我们跳伞进入了我们不熟悉的地方，这时，我们所绘制的道路图虽然是有用的，但是，我们在其内有效旅行的能力，在很大程度上，取决于我们的内心罗盘的质量，取决于我们的人类四项天赋（自我意识、良知、独立意志、创造性想像力）的威力是否能使我们找到并遵循“真北”原则。这就是为什么第二象限日程安排的目的是使我们能在抉择时刻保持诚信。不管会出现什么弯路，不管我们创建道路图之后又会建造什么新的道路，我们都能依靠我们的内心罗盘一直沿着正确的方向前进。

抉择时刻

抉择时刻就是真理显露的时刻。这是对我们的性格和能力的考验。考虑下面这些在抉择时刻影响我们的因素：

- 紧迫程度（紧迫的、即将发生的事）
- 社会这面镜子（流行的和使人高兴的事）
- 我们自己的期望
- 他人的期望
- 我们根深蒂固的价值观（我们在长远考虑中认为重要的事）
- 我们运作的价值观（我们在短期考虑中需要的东西）
- 我们的生活脚本
- 我们的自我意识
- 我们的良知
- 我们的基本需要
- 我们的需要

因为有这些因素的影响，我们就应该记住：抉择时刻就是进行抉择的时刻，这是很重要的。我们是对上面的影响因素中的一个或几个自动做出被动回应，从而让周围环境或他人来控制我们呢，还是利用我们自己的人类天赋来做出自觉的、由良知指引的决策。怎么做？我们完全可以自主选择。

正如维克多·弗兰克尔在纳粹德国的死亡营里所发现的：

曾经在集中营生活过的我们记得当时走过棚屋安慰他人的这几个人，他们把自己的最后一片面包拿出来。他们的人数也许并不多，但是他们提供了足够的证据，从一个人的身上可以取走任何东西——除了一样东西，这就是“人类的最后选择的自由”，也就是说，在任何情况下选择自己的态度，选择自己的方式。

任何时候，总有各种各样的选择要做。每天、每小时我们都有机会做出决定，决定你是否愿意屈从于威胁要剥夺你的自我和你的内心自由的势力，也就是决定你是否愿意成为周围环境的玩物……

我们可能会有这样的幻觉，即我们周围的环境或其他人应对我们的生活质量负责，而且觉得生活在这样的幻觉之中是很方便的。但现实却是，我们自己应对我们的生活质量负责，因为我们的回应是我们自己可以选择的。有些选择在当时看起来，很细小，微不足道，就像细细的山泉，但是它们聚集起来，就成了大河，这些选择汇集起来，就有了越来越大的威力，直到把我们冲到命运的终点。随着时间的推移，我们的选择就成了心灵的习惯。这些心灵的习惯比起其它任何因素来更强烈地影响着我们的时代和我们生活的质量。

以原则为中心的选择

以原则为中心的生活，其精粹在于做出倾听良知、坚持良知的承诺。为什么？因为在抉择时刻，影响我们的各种因素之中，这个因素总是指向“真北的现实”。这个因素总是导致圆满生活的结果，屡试不爽。

为了表明这种以原则为中心的选择的差别，你可以做一个实验。你最好对这个实验很投入，因为它可以帮助你了解本章的精髓。

试考虑一下你特别在乎、真正想改善的某一个人际关系。例如，你与配偶的关系、与家长的关系、与老板的关系、与雇员的关系、与朋友的关系等。当你在想这个关系的时候，你要试图深深进入你的内心生活，对自己提出这样的问题：

我能做一件怎样的事才能使这个人际关系的质量得到明显的改善？

当你这样想的时候，答案是否会油然而生？

你是否很有信心，做这件事会使这个人际关系的质量得到改善？

你是如何知道这一点的？

每当我们提出这些问题的时候，人们几乎总是马上感到有某件特殊的事情可做，做了之后，会使情况改观。他们知道这样会使这个人际关系的质量得到改善。

“你是如何知道的？”

“唔，我就是知道。”

对于大多数人来说，并非由于他们过去在同样的情况下尝试做过这件事情，甚至在其他情况下也没有这样做过。这并不一定是线性思维的直接推广。这是他们内心知道“该”做的事，他们有这个信心：这样做就会产生圆满的结果。

“你想到的这个答案是否与真北现实的原则一致？”

“是的。”

“它是否在你的影响圈之内？”

“是的。”

“这个问题可能有点不客气，但是，它是否是一件你能做的事？”

“是的。”

这种内心深处的感悟看来即刻对准了在这特殊条件下，为了使生活大为改观，你能做的、最具效果和符合原则的事情。这种感悟的性质与你撰写自己的使命宣言或安排每周的日程之后所体验到的相同。

现在，如果你每天、每时都能获得这种内心深处的感悟，那会怎么样呢？在每天剧烈的奋斗之中，你在做出决定时，无需考虑事情的紧迫程度、社会的压力、他人的期望、避免痛苦、权宜之计或寻找捷径，而只需依靠你内在的智慧，那会怎么样呢？你的生活会由此改观吗？

史蒂芬：几年以前，我对一些大学生谈到要倾听良知以及生活要与良知相协调的问题。在谈话过程中，我们讨论了一个倾听的例子，我鼓励他们与他们的内心生活取得联系，倾听自己的良知。“要做一个好学生，你们可以做什么？要做一个好儿子或好女儿或好同伴，你们可以做什么？要过更诚信的生活，你们可以做什么？”

之后，一个年轻的女子走近我，说：“我怎么能知道我听到的真是自己的良知呢？”她这个问题是很多人都会问的，即：“我怎么能知道我听到是自己内心的良知，还是其他声音（如社会的良知、编写的生活脚本、自己的欲望）呢？”

我说：“当我们完成了倾听练习之后，你是否感觉到了什么呢？”

“是的！”她回答说。“我知道了很多为了提高自己的生活品位而需要做的事情。”

“那么我建议你忘掉你刚才提出的问题。你就去做这些事情。这样你就熟悉了自己的内在声音，它会回答你提出的问题。”

我观察了她的表情。“你对我的回答不满意，是吗？”

“是的，”她回答说。

“为什么呢？”

她叹了一口气。“我就再也没有什么借口了。”

一年之后，我又到了同一所大学，但谈的是另一个问题。演讲之后，同一个年轻的女子走近我，她自我介绍、还提醒我一年之前她提的问题。当时的情景又回到了我的脑海。因此我说：“后来呢？”

“你说的几件事我都做了！”她回答说。“我对此是认真的。”

“你做了些什么？”

“我开始真正认真地研究关于智慧的文献。过去，我想，有些人，只要我不喜欢就可以将他们不放在心上，现在，我得与他们达成妥协。在家里，我也变得好相处了，有用了。我不再像一个大学生那样，做事拖拖拉拉。我理解到，我在家里，在教区都提供了自己的服务；作为一个大学生，也提供了自己的服务。

我试图对我的姐妹和兄弟更加友善。我不再与我父母顶嘴。我不再对周围疑神疑鬼，或怒气冲天。”她顿了一下，然后又说：“我现在，对于这个内心良知的声音与其他很多内部或外部的声音的差别可以很清楚分别开来了。”

几年之后，我对另一组人——实际上是另一个州——演说，她又走到我前边。她问道：“你对第三期的结果感不感兴趣？”我告诉她，我感兴趣。她说：“自从我有了自己的内心向导之后，我的生活是完全改观了，真叫人不敢相信。我在干任何事情时，都有很明确的方向感，只要我忠实于它，所有的事好像就按照安排的那样发生。”

这是以原则为中心的生活的精髓。它创造了一个开放的通道，可以对内心有深入的了解，让你老老实实按内心的指导行事。它就是拥有性格和能力，让你倾听良知、依照良知而生活。

这显然不是“急就章”。正如这位年轻的女子所发现的，这样做要假以时日、要付出努力、要投资。但如果有能力做到这一点，我们做得愈好，我们就愈能领略来自以原则为中心的圆满生活的果实。

我们如何才能做出这样的选择

第二象限安排程序的最主要的目的是增加刺激与回应之间的空间，增加我们在此期间诚信行动的能力。当我们撰写个人使命宣言的时候，我们是这样做的。当我们在安排一周日程的时候，我们是这样做的。我们在刺激与回应之间暂停下来，积极地选择一个整合了原则、需要和能力的回应。

我们每天、每时都在增加自己诚信处世的能力，因为我们学会了做同一件事情——暂停下来。在这个暂停之中，我们可以利用我们的人类天赋，有意识地询问、无借口地倾听、勇于行动，这时诚信自然就来到了。

1. 有意识地询问

有意识地询问是极其重要的行动，通过它我们能实现以原则为中心。这是询问我们的良知，不是出于好奇，而是出于要以内心智慧为基础而行动的承诺。

有意识地询问再次确认了谦虚的原则，我们承认原则是存在的，它们是起控制作用的。它证实了我们的人类天赋：我们有自我意识，知道我们需要询问；我们有良知，引导我们指向“真北的现实”；我们有独立意志，让我们进行自主选择；我们有创造性想像力，可以最有效地进行选择。这意味着可教育性、勇气和信心。这就表明，我们自然的愿望是做正确的事情，它比起我们做一般事情的愿望要强烈得多。

在选择时刻要以诚信待之，其始于询问——正如我们在安排每周日程时为撰写个人使命宣言或为确立目标而进行的询问。当我们面临一天的挑战，我们需要提出一个关键问题，以使我们立刻进入焦点，也即倾听良知、依照良知而生活。因为这涉及深层次的个人经验，我们可以得出这样的结论：如果人们能用语言进行交流，这种交流就更有效，他们也能做得更好。某些人提出的有意义的问题包括：

“我现在如何能最好地利用自己的时间？”

“现在最重要的事情是什么？”

“生活对我有何要求？”

“现在该做什么才是正确的？”

不管问题的措辞如何，它应该是一个发自内心的问题。而且，我们还有其它问题可以在抉择时刻有效地提出来：

它是否在我的影响圈之内？

它是否在我的关注焦点之内？

是否还有第三种可选的解决方案？

什么原则适用于这个情况？

什么是应用这些原则的最好方式？

让我们考虑在本章开始时介绍的一种情况，以说明这些问题如何帮助我们以原则为中心的方式行动。

假定你过几分钟就要参加一个重要的会议，这时一名雇员打开了话题，向你诉说他内心的一些忧虑。对此一个典型的回应是感到挫折和不安，处于两难的境地，几个方向都在拉你。因为会上会有一些权威人士参加，如果你不参加会议的话，你害怕可能由此在上层人物中丢了面子。一个战战兢兢的回应是看看你的手表，说：“非常抱歉，我得去参加一个会议了。”然后很快打发该雇员到人事部去。

那么这样的决定对于该雇员的忠诚和创造性会造成多大的损害呢？当该雇员与他人谈起这段经历时，对于其他人的影响又怎么样呢？对于你的个人诚信账户会有什么影响呢？

假设你深深吸了一口气，先暂停下来。

当前最重要的事情是什么呢

你并无把握。与进度计划相比，人重要得多；但是这个计划中的特定事件也涉及了其他的人啊。

这件事是否位于我的影响圈内

两个情况都位于你的影响圈内，都与你的使命和目标有关系。

适用哪个原则呢

当你考虑具体情况的时候，你想到了某个特殊原则——保持诚实和开放。邀请涉及的人，一起想出解决方案。你可能想对雇员说：“我赞赏你愿意与我分享你的忧虑。你讲的很重要，我想抽出时间和你仔细讨论，帮你找出解决方案。但我也有个问题，因为我已经承诺与其他人开会，时间就是现在。不过，到三点钟我就没事了。我们在那个时间碰头，看看能想出什么主意；你认为如何？”

你可能有不同的经验。你想到的可能是价值原则。你可能请那个雇员等一分钟，同时让你的女秘书到会议室去解释：你有重要事情，要晚到半小时。你可能让她去提出要求，把与你有关的议程挪到会议的最后，或者派你的助手代表你去出席会议。

你也可能有完全不同的经验，如果在暂停时刻你想到那个雇员的忧虑并不在你的职责的直接范围之内。你可能会让那个雇员去人事部主任的办公室，那里可以直接处理他的或她的问题。

要点是，你不是基于自己的需要来做出回应，你忧虑的也不是时间紧迫。正相反，你暂停后考虑的是原则以及怎样和自己的良知取得联系，以便在抉择时刻做到要事第一。

重要的是要理解，智慧就像心灵和头脑之间的婚姻——一种协作增效。许多次，我们的良知告诉我们的事情是熟悉的，或是“常识”。它是我们过去阅读过、思索过、经历过的事情，所以它是我们理性思维框架的一部分。这种情况下，良知确认或强调了知识的应用是合适的。

其他情况下，内心的智慧超越了头脑的智慧。在应当做什么方面，我们的内心有感觉，尽管在这方面我们可能不具有直接的知识或第一手的经验；然而，不知何故我们知道这是正确的。我们知道这样能行得通。当我们学会倾听自己的良知并坚持良知，良知教导我们的许多事会通过我们的经验而转移到我们的知识的理性思维框架中来。我们学会在自己的头脑中做各种推论，而又不在推论中迷失方向。智慧就是尽自己所能地学习，但又保持谦虚、明白自己并非通晓一切。这就是在我们有意识地询问时诚实如此重要的原因。

2. 无借口地倾听

当听到自己良知的第一个轻声呼唤，我们做的无外乎下述两件事之一，或者按它行事，或立刻开始编造借口——对自己讲“理性的谎言”：为什么我们应当做其他选择呀。

如果做了第一种选择，我们会感觉平和安详。我们与“真北”原则更加协调一致了。我们在认知内心声音的能力和个人效能上成长了。

如果做了第二种选择，我们会感觉内心的失调和紧张。我们着手证明自己的抉择是正确的，经常是基于外部因素，例如周围环境或他人。我们一般会责怪、谴责他人。他们可能感觉到我们的责怪而做出同样的回应，于是产生了负面的“协作增效”，博士称之为“勾结串谋”，其中我们每人的行为都招致其他人的负面行为，结果又成了我们为自己寻找的借口。

例如，假设你在辛苦一天之后回到家里，又累又乏。你准备放松一下，过一个轻松的傍晚，看看回家路上借来的VCD（视频光盘）。但晚饭时你感觉你十多岁的儿子正在经历一场内心斗争，内心的小刺痛告诉你，最好重新安排计划，今晚和他好好在一起度过。

在内心深处，你不愿意这么做。你不愿有意识地向自己承认这点。你确实爱自己的儿子，你希望他好。但是，你太累了。你一直盼望看VCD、盼望放松一下。而且这是你应得的回报。你劳累了一天，挣来了桌上的饭菜。你已经辛苦了十个小时，坐车、应付办公室政治、对付潜在对手、处理难题、接受人际关系的挑战、辛勤处理各种预算和报告、努力应付愤怒的客户和泄气的供应商——而且他可能只是遇到了一些小问题。你要求的只不过是两个小时——只是两个小时来观看由于太忙而已经推迟了几个月的VCD。

所以你想在餐桌上快速搞定。

“嘿，你的情况怎样？”

他抬头看你是否认真，你不是认真的。“哦，还行。”

“那么，学校没问题？家庭作业？约会？”

“哦，都没问题。”

“你努力了吗？你知道，奖学金可很重要呦！”

“哦，我知道。”他站起来，抓起椅背上的运动衫。

“出去？”

“对。”

“去哪儿？”

“就在附近转转。”

“什么时候回来？”

“稍晚一点。”

“你明天有课。十点半回来，行吗？”

“好吧。”

当他正走出门时，你叫道：“喂，你知道，如果有问题我会帮你的。”

“哦，我知道。”他回答。

“你想谈谈？”

“不，我得走了。”

“你不想再谈了？我总是得到一个字的回答。简直没办法和你沟通。”

“哦，”他咕哝着，“你和自己都处不好！”

“我还以为十多岁孩子偶尔会开口讲几句有意义的话呢！”

他“嘭”地一声关上了门，你则走向安乐椅，咕哝着抱怨十多岁孩子……缺乏交流……这年代的父母真不好当。你努力尝试了！他就是生性怪癖。他抗拒任何沟通的努力。

好吧，十多岁孩子总是不可思议的。是吗？于是你在头脑中辩解了一通之后就坐下来欣赏VCD了。几分钟之后，逗留你内心的不安暂时被VCD的影像所淹没了。

这时，你孩子的挣扎更加激烈。他由于沟通的失败而感到自责。他的问题变得更复杂了。他感觉比任何时候更糟，而又没人可以倾诉。

随着时间的流逝，这种冷漠的代价是昂贵的。一块砖又一块砖，你用合理不合理的辩护在自己心灵的周围砌起了一堵墙。你的孩子也砌起了围绕心灵的一堵墙，保护自己柔弱的感情和内心需求。沟通变得表面化而矫饰做作，为了证明自己的行为有理而很快上升为责怪和谴责。你生活在一个懊恼、难堪和痛苦的复杂罗网中，这就是不倾听良知的第一个轻声呼唤、不遵从呼唤的后果。

我们由于压力和内心的失调——自己觉得应当做的事情没有去做——而筋疲力尽的程度，要比由于不

懈的艰苦努力而承受的大得多。当我们通过把自己的生活塞满第三象限活动——还要说服自己这些是重要事务——来逃避压力，或者从第四象限活动寻求解脱时，情况只会变得更糟。事实上，许多我们称之为“时间管理”方面的挫折——感觉受到骚扰、压力太大、处于两难境地——本质上是内心失调的问题。

即使在受到压力的时刻，带着问题生活似乎要比有了答案的生活容易得多。只要我们还有问题，只要我们还有怀疑，只要我们还在挣扎，我们无需为了回应而去做任何事情；我们还没有做好为后果负责的准备。所以，我们几天几周、或成年累月无所事事、沉迷于理性的谎言之中，我们编造谎言以避免做出行动，而那个行动本来可以让我们遵循导致圆满生活的原则的指向的。

诚实行动的关键就是停止玩这种游戏；学习去倾听，就像倾听自己的良知一样，去倾听自己的回应。一旦感觉自己在说：“是的，但是”，把它改成“是的，而且”。没有什么合理不合理，没有什么辩解。去做就是了。把良知的每一个表情都看作邀请，请你与生活基本规律达成更进一步的协调一致。于是，倾听，回应……再倾听，再回应。

3. 勇于行动

很容易把“勇气”与那些戏剧性的非常事件联想到一起，例如携带信件通过敌人封锁线、生活在致命的疾病中间、冲入火海去援救儿童等等。但是，有些最伟大的勇敢行动却是在日常生活中刺激与回应之间的抉择时刻做出的。

要做一个“转型人”需要极大的勇气，停止把家庭里数代相传的消极倾向（例如虐待）再传给下一代，选择让原则和人类尊严来指导自己的行动。保持自尊、考察内心的动机、不再寻找借口为自己辩护（这会让你不能忠实于最好的真我），这一切都需要勇气。以原则为中心而生活、不根据流行或为了他人易于理解而做出自己的选择，这些也需要勇气。明白你要高于自己的情绪、高于自己的想法、明白你能掌控自己的情绪和想法，这些也需要勇气。

丽贝卡：有一次我决定参加一个专题讨论会。我很清楚自己的期望——特别是一些第二象限目标，我计划在会上和会后弄个明白。

但是，第一天我就遇到了麻烦，当时要求我来协调与会者的傍晚活动。在最深层次，履行自己的职责、为这次讨论会的成功做出贡献是符合我的价值观和原则的。我越思考越觉得这是我应当做的。但是，我也觉得很沮丧，因为我知道这将与原来的计划和期望相差十万八千里。

我接受了……但我发现自己处于巨大的压力和忧虑之中；我来回奔忙、试图满足每个人的要求、由于抽不出时间来做原来想做的事而越来越沮丧。

就在这种忧虑中，我记得自己突然停下来、向自己说道：“等一等，我不必生活在沮丧之中。我选择了去做我觉得应当做的事情，但那并不意味着我必须经受这种紧张和忧虑。我可以选择别样的结果！”

我深深吸了一口气，对于当前情况下自己应做的回应做出了抉择。我决心把所有的忧虑、外界压力引起的焦躁不安、对于还未做完的琐事的烦恼统统忘掉。在我心里，我不停地说：“我选择别样的结果！我选

择别样的结果！”

我站在那儿，忽然觉得所有的忧虑和沮丧都没有了，代之以安详的自信。我决心勇敢地面对挑战、尽我所能去做我认为应当做的事情，而把其他一切置之脑后。

这不是一时的决定。那一周内我还多次重复这个决定，也就是说当我感觉压力和忧虑又偷偷回到身边的时候——人还真是容易陷入那里面！但每次我都停下来，说道：“我选择别样的结果！”我这样做的次数越多，我就越觉得自己越有力量。

有一段时间我觉得把这种小儿科叫做“勇气”有点太过分了。但是，我越想越觉得，那还真需要勇气——要在抉择时刻去做自己觉得应当做的事情，不顾各种理由、各种似乎合理的辩护、影响冷静抉择的“若是……那该多好”的想法。

现在回头看，如果当时我拒绝了，我会整个一周觉得不安、觉得自己口是心非。结果，这段经历要比我原来想的，远远更让人满意、更有帮助、更有收获。

埃莫森说：“我们坚持做一件事，它会变得越来越容易。不是因为事情的性质变了，而是我们做事的能力增加了。”当我们学会有意识地询问、无借口地倾听、勇于行动，我们就发展了自己以原则为中心而生活的能力。

随着时间的推移，倾听良知、坚持良知逐渐变成心灵的基本习惯。我们不再恐惧、似乎合理的辩护、内疚或沮丧，我们平和地生活、内心确信自己每日每时都在实践要事第一。真实的内疚（不是社会的内疚、不是脚本上的内疚）成为我们的教师、我们的朋友。就像飞机偏离航道时发出讯号的归航仪，每当我们的生活偏离了导致圆满生活的“真北”原则，它就会发出警告。错误也是我们的教师。当我们学会越来越多的“真北”原则，生活也就螺旋上升，我们也就不断成长。

心灵教育

心灵教育是头脑教育的重要补充。美国教育家约翰·斯隆·迪凯这样说：

“教育的最终目的是人的整体，既指能力，也包括良知。培养了能力而没有培养指引该能力怎样运用的良知，是很坏的教育。而且，能力将最终与良知分离开来。”

心灵教育是培育内心智慧的过程。学习如何协作增效地运用四项天赋，在抉择时刻诚实地行动。

第二象限日程安排程序帮我们以几种重要方式培育这种内心智慧：

◎ 最有效地利用刺激与回应之间的空间的一个方法是撰写个人使命宣言。这个宣言将成为我们所做的其他每项抉择的DNA。

◎ 一周日程安排让我们有机会把全景图像与现实时刻联系起来，这种洞察力能在抉择时刻让注意力集中于“重要性”。

◎ 每周结尾时的评估让我们把时间看作由学习和成长组成的循环，而不是线性的伸展。它让我们能向生活学习、改善我们所做的决定的质量。

◎ “磨刀不误砍柴工”通过在四个层面的更新充电（如下所述）而不断改善我们所做的决定。

身体层面

研究结果多次证明了疲劳和疾病对于有效决策的严重负面影响。正如美国橄榄球教练文斯·伦巴迪（1913-1970）所说：“疲劳让我们变得懦弱。”当我们感觉疲倦或有病的时候，我们通常会比平常更消极被动一些。此外，毒品或酒精这类化学品的滥用也大大减少了刺激与回应之间的空间。

身体上的“磨刀”——锻炼、适当休息、避免有害物质、定期检查身体，大大增加了抉择时刻做出正确选择的可能性。它也扩大了我们可选择的范围，因为健康的身体是一种资源，由此我们可以做更多的事情。我们的身体是基本的服务岗位，它是仪器，通过它我们可以履行其他各种责任和服务。

智力层面

高质量的智力更新让我们在决策时拥有更多的知识和洞察力。请考虑史蒂芬对于200年来美国讨论成功因素的文献所做的评论。在评论当时及前50年，有关文献所反映的本质上是“个人魅力”——成功捷径、对表面的社会形象的关注，这些文献把成功描述为个人魅力和技巧的结果；它们传递的是关于成功的一种幻想般的理念，决不会引导人们创造长期的圆满生活。

然而，我们可以超越这种限制性的理念而看到，在“个人魅力”这50年之前还有150年，这期间文献讨论的基础是“品德”，其中论述成功的最基本因素是诸如正直、诚信、谦虚、忠诚、公正、耐心和勇气等品德。这类基于品德的文献附和了其他文明几千年来的智慧，他们也承认这些“真北”的成功原则。有趣的是，有关时间管理的某些文献中重复强调的一个主题就是“时间就是生命”。然而文献却充满了对技巧的论述，至于品德则全然没有提及。

当我们研究文明随着时间演化的时候，我们可以从社会和个人的生活中看到遵循这些“真北”原则以及不遵循这些原则的后果。我们不妨回到有关橘子的录像光盘——特写镜头的焦距造成了困惑、丧失方向感；但是，一旦拉回到正常镜头，我们又能正确地看待事物了。这种洞察力——环境的影响会使我们偏离“真北”原则的这个意识——对于我们时时刻刻做出抉择的方式和度过此生的方式都产生了巨大的影响。

◎ 我应当寻找捷径以便完成更多的任务吗……或者花时间在这方面作投资以便长期看来达成更重要的使命？

◎ 我是否应当在大堂向其他雇员散布有关老板的闲言碎语以期满足自己一时的情感需要……或者通过不在背后散布闲言碎语、有问题当面讲清楚来培育健康的人际关系？

◎ 每当老板要我周末加班我是否都应当自动说“是！”……还是寻求第三种解决方案让两人都满意？

◎ 我是否应当独自顽强向前、按计划独立完成项目……我是否能抓住机会帮他人解决问题，从而改善了他的生活质量、也改善了我的？

有意义的智力更新让我们能在抉择时刻超越环境对智慧施加的限制，能让自己的头脑保持清醒、机敏、状态良好以便随时投入使用。

精神层面

精神层面的更新充电，培育有关生命意义的理性和高于一切的目的，它们将大大影响我们的日常抉择。有关智慧的文献中最重要的一个理念就是，个人生活是某个更大的事物的一部分。不管人们以怎样的观点来看这个更大的事物，死后的生命、生命的轮回或是一代一代之间的遗产；这种视野更大的取向，把日常生活面临的挑战放到有关生命意义的背景下来思量。

正如心理学家大卫·麦耶斯在其著作《追求快乐》中指出的，许多研究表明拥有这种大视野取向的人，对生活更加满意、更加快乐、贡献也更多。他指出，与流行的信念相反，某些宗教信仰或对生命意义的信念是快乐人群的共同特征，而与其他慈善家相比，参加宗教活动捐款的人群的金钱贡献要大得多。

“看来，宗教意识让人们突破自己狭小的个人世界，考虑更崇高的议事日程。它培育了这种理念：我的才能和财富是上天赋予的礼物，我只是以它来侍奉上苍、服务他人。”

但麦尔也指出，他调查过的很多美国人并不认为自己信仰宗教，但他们花相当多的时间思索和寻求生命的意义。当人们看到遵循自我中心、消费至上、物质第一等思维模式所造成的后果，他们开始深入思考，寻找各种奉献的方式以求改变后果。

精神层面的更新活动——沉思、祈祷、正式的宗教活动、无私的服务、研究智慧和宗教文献、记忆并更新个人使命宣言——培育了大视野的思考背景和致力于有所贡献的“真北”原则。这种更新活动在心灵教育中起着至关重要的作用；它是确定什么是“要事”的基础。它给予我们激情和力量来让不重要的事务服从最重要的事务，它让我们能在抉择时刻超越紧迫性事件、即刻满足的要求以及权宜之计的强大影响。

社会层面

到了第三部分——相互依赖的协作增效，我们将详细讨论社会层面。此处需要弄清楚的是：我们与自己的关系如何影响我们与他人的关系，这点对于我们的心灵教育又具有怎样的重要性。

丽贝卡：我记得几年前的一件事，它让我意识到违背良知的后果。当时我还没有开始写作，是个年轻的母亲——忙于照顾学龄前的孩子，要解决健康问题及其他顾虑。一天我走进书店，书架上有本新近出版的书，作者我认识，几年前还是好朋友。

我的感觉迅速从惊奇转变为不相信。她怎么可能写书，她为公众服务很忙，还有朋友和家庭要照顾。她哪来的时间写书？

我越看越为自己辩护：“她一定请了个保姆照顾孩子，他们一定很有钱。他们可能每晚出去吃饭，这样就不用准备晚饭了。她的精力那么充沛——她可能从来没生过病。如果她必须应付我面对的挑战，她根本不可能写出那本书来。”

当我的想法不断延伸的时候，我开始想到自己从来没有时间去做的其他一些事情。突然，书架上的每本书好像都跳了出来，向我大叫：“为什么你没有阅读过我？”不久，我觉得自己就像个无助、无能、沮丧的牺牲品。我几乎愤怒了，针对我的“完美的”朋友、针对周围的环境和人——我觉得他们应对我的现状负

责。

我走出门外，到车内静坐了几分钟，只是思考。刚才的经历简直让我大吃一惊，因为我的反应如此的不合情理。我通常总是对他人的成功和业绩感到高兴的。

我的内心深处明白，我的反应远远偏离了自己的个性。我知道这一定有什么深层次的原因。所以我决定把一切搞清楚。我尝试忘却所有一切消极暗影、责怪和愤怒，诚实地面对自己的心灵。

我经历了神奇而痛苦的一刻，就像一道闪光突然让我看清了一切。我其实并没有真的生我朋友的气，她就是拥有一些我并不具备的.....某些我知道我也应当拥有的品质。我把她的成功看作是照出我的弱点的一面镜子。看着镜子中的自己，我不禁想起了过去。

我知道她是个好母亲，而做母亲对我一直是个挑战；我看到她是多么耐心，她的积极心态衬托出我的不胜任。她设法抽出时间在家庭之外做一些有意义和创造性的事情。我知道我也有写作的天赋，但就是在其他角色上效率不高，抽不出时间来发展创作才能。

我设想她能自如地处理财务问题，是因为管理钱财正是我的弱项。早年结婚时的一些错误决策让我们背上了债务；我觉得这个包袱让我无法去做许多我本来想做的事情。

如果我做了那些我知道我应当去做的事情，我决不会有那些消极的感觉。我的朋友的成功将给我带来欢乐，就像它本来应当的那样。

我知道，所有这一切不可能在一瞬间就改变。但至少我知道，问题的根源就在于我没有在生活中做到要事第一，而这也是我能付出努力、加以改变之处。

爱默生说：“人们看来还不明白，他们对世界的看法也是自己的性格的写照。”

对我们的心灵进行教育的一个最好方法就是观察我们与他人的交往，因为我们与他人的关系本质上也反映了我们与自己的关系。

当我们不倾听、或不坚持自己的良知的时候，我们通常就会责怪他人、谴责他人，试图以此为自己的内心失调辩护。如果我们没有用以衡量自己的使命感和原则性，我们就会用基准来衡量和判断他人，而不是衡量自己的潜力。我们持一种相对比较的理性和非赢即输的心态。我们变得自我中心和“自传式回应”；我们把自己的动机强加于他人；我们对他们的优势和弱点的看法取决于它们对我们的影响。我们让他们的弱点来控制我们。

如果我们的家庭、工作团队、组织和社会都在相互责怪、谴责、忏悔各自的过失，这就清楚地显示出，人们的生活没有与自己的内心取得协调。大多数情况下，他们陷入了营救的幻想：问题存在于外部什么地方，外部世界会有某个人来解决这一切。

正如《圣经》中“箴言篇”所说：“你要保守你心，胜过保守一切；因为一生的果效，是由心发出。”当我们进入相互依赖的现实世界，我们所能带去的最重要的武器就是清晰的自我意识，有关我们的诚信会对我们与他人的交往产生怎样的影响的意识。

遵循良知指引的生活的结果

倾听良知、依据良知生活的人们，不会由于讨好别人、通过日夜操劳获得的安全感、“嗜急成瘾”而享受一时的满意。然而他们却能体验到深切的满足感——即使身处困境或面对挑战：就寝时他们自信已经完成了当天能做的最重要的事情。他们体验的是内心深处的安详和圆满的生活。他们不会浪费时间去作自我辩护、与自己斗争、为自己所处环境而责怪或谴责他人或外部条件。对于自己的角色，他们抱着近乎神圣的服务观念——有责任为他人的圆满生活做出实质性贡献的观念。在艰难时刻他们坚强无比，他们的个人诚信账户有大量结余。

令人惊讶的是，尽管违背良知会带来这么多不良后果，我们有时还是选择了违背良知。

史蒂芬：这是前不久在加拿大某个大城市发生的事，我跨进一辆出租车，门童说：“柯维博士要去机场。”所以司机以为我是个医学博士，他开始跟我大谈他的健康问题。我试图跟他解释我不是医学方面的博士。但是他的英语水平有限，听不明白。于是我只好听着。

随着他的描述的深入，我越来越相信他的健康问题本质来源于缺乏诚信，他过着表里不一的生活——说谎和欺骗。他最大的担忧是害怕被警察逮住，而这种担忧影响了他的健康。我坐在那儿，没系安全带，而他沿着公路驾车，讲述自己眼睛里看出来都是双影。

当我们到了机场，他说（他杂乱无序的英语已经过修补）：“我要去找下一个乘客，我可不管什么劳什子规则，我可不愿等上两个小时。我知道怎么去找乘客。”他的表情严肃起来：“要是给警察抓住，麻烦可就大了，我会失去驾驶执照。博士，你怎么想？”

最后，我对他讲：“你不觉得所有这些压力呀、紧张呀，根源都是你没有忠实于自己的良知？你内心知道你应该怎么去做。”

“但是，这样我没法活下去呀！”

“你的信仰呢？相信了诚信原则，你就不会紧张；平静了，办法自然就想出来了。”

看来他深深受到触动，他变得开放，听得进别人的话了。“你认为这办法能行？”

“我敢肯定，这办法能行。但你必须从心里做出承诺。想想，自己的生活遵循所有文明都遵循的基本规则。不再欺骗，不再说谎，不再偷偷干事。尊严待人。”

“你真的认为这办法能行？”

“我知道这办法能行。”

最后，他不愿接受我的小费，他拥抱了我：“我会这么去做的，我已经觉得好多了。”

人们知道。在内心深处，他们知道自己应当做些什么，他们也知道这样做能使生活改观。挑战就是，要发展自己倾听这内心声音的性格和能力——在抉择时刻要诚实地行动。

培育在抉择时刻保持诚信的第二象限目标

- 确立一周目标时，暂停下来、并与自己的良知取得联系。观察自己在这个过程中表现如何。想想自己在没有压力时建立联系的感受。把这种体验转移到每天的抉择时刻。
- 设想一个在抉择时刻问自己的特殊问题。每天开始时问一下自己，一天内再问几次，这样它就能在头脑中保持常新。培养这样的习惯：每次都在刺激和回应之间暂停下来，问自己这个问题。
- 一天伊始，想一下自己的个人诚信账户；一天内，每次与良知打交道的时候都记下这次的存款或提款。
- 回想一下三步法：

有意识地询问

无借口地倾听

勇于行动

每次面临抉择，设定一个目标并按上述三步进行。

- 要意识到你在抉择时刻对刺激的典型回应是什么。记下你在当天有几次暂停下来并与自己的良知取得联系，记下其结果。
- 每天至少一次，在抉择时刻暂停下来并分析影响你的各个因素，例如紧迫性、其他人的优先事务、疲劳、期望（自己的和他人的）、编写脚本。把它们写下来，在旁边标注其重要性。注意，由于花了时间加以思考，你觉得自己对于这些因素的回应是否有了变化。
- 评估你的经验。培养在抉择时刻保持诚信的最有效方法就是，从你与自己的良知打交道中学习。这是一个过程，你能加以实践的过程。下一章将提出一些专门的想法，你怎样评估生活中发生的事情，怎样把这作为第二象限日程安排程序的一部分。

第十章

向生活学习

Learning from Living

只要你还活着，就应不断学习如何生活

——塞内加

罗杰：几年前与某个大公司协商时，我有机会与一个生长于纽约的心理学家一起工作，并成为朋友。因为我们经常碰头，我常听他讲述他和同事怎样做老鼠进迷宫的实验。他们把老鼠放在迷宫的一端，把食物放在另一端，观察老鼠如何在迷宫中左碰右撞，最后找到食物。下次实验，老鼠碰撞得少一点，速度也快了一点。过了一段时间，只要几秒钟老鼠就“嗖”地一下穿过迷宫、把那美味食品放进了嘴里。

然后他们把食物拿走。有一段时间，每次老鼠放进迷宫它仍然直奔另一端。但是，不久它就明白食物不在那儿，于是就停止奔跑。

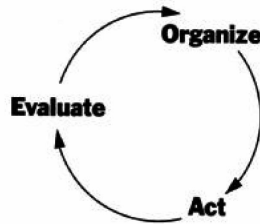
他最后会说：“这就是老鼠和人的区别，老鼠停止而不再尝试！”

虽然他的评论是个玩笑，但这个心理学家的观点却是正确的。我们经常陷入某种惯例或单调的工作、受吸引而形成某种不良生活模式或养成某个坏习惯。一周又一周，我们在生活中反复做同样的事情——与同样的鳄鱼战斗、和同样的弱点斗争、重复同样的错误。我们没有从自己的生活中真正学到什么。我们不会停下来，问自己：“为了下一周不会完全重复这一周，我能从本周学习点什么？”

评估

任何一周的价值不仅在于我们在此期间做了些什么，价值也在我们能从中学习什么、怎样由此使生活改观。因此，除非作了评估并由此获益，否则任何一周的经验都是不完整的。

评估是生活和学习的循环中的最后一步——也是第一步，这个循环实现了螺旋上升的学习和生活过程。评估把我们又带回过程的起点，但这次我们的能力增强了。因为我们从生活中学到了经验，为下一周而复习使命和角色、确立目标、建立下周的框架的时候，我们已经准备得更好，在抉择时刻我们保持了更大的诚信。我们安排日程、行动、评估……安排日程、行动、评估……再次安排日程、行动、评估；我们的一周又一周变成了由学习和个人成长组成的循环。



一个不知名的作家说道：“要善于观察你是否拥有一个纯洁的心灵，因为每次行动都给你的心灵留下了痕迹。”

C·S·刘易斯写道：“让我高兴的是，经验是如此真诚……你可能欺骗过自己，但是经验从不欺骗你。不管在何处，只要你公平地对它加以测试，世界总是真诚的。”

这种由学习和个人成长组成的循环是符合“kaizen”的精神的——这是一个日本词，表示持续的改进。它与西方的“如果它没有破碎，就别修理它”的心态形成鲜明的对比。它符合塞内加的建议：“只要你还活着，就应不断学习如何生活。”它应用了彼得桑格的第五效能规程；也即，个人学习机构的做法。

真正的学习正在成为人类本质的重心。通过学习我们重塑了自己；通过学习我们得以完成一些过去根本不可能做到的事情；通过学习我们扩大了自己的能力，成为生活推动力的一部分。我们的内心都深切渴望能进行这类学习。

对于评估过程的重要性的认知，反映在所谓“成长循环”或“评估循环”之中，在“整体质量运动”或其他重视改进和成长的过程中也都应用了它的略有变化的版本。通过个人的每周评估，我们增加了自我认知、教育了自己的良知、培养了心灵的良好习惯。

如何评估你的这一周

评估可以写在个人日志中，也可以在你准备下周工作的时候写在作废的本周工作表的背面。你可能发现在你随身带的日程编制器中保存一张问题的清单是有用的，每次为下周作第二象限日程安排之前先把这些问题过一遍。你可能认为列出的问题不应多于五、六个。你尽可以从下述问题中选择几个：

- ◎ 我实现了哪些目标？
- ◎ 什么因素让我得以实现目标？
- ◎ 我遇到了什么挑战？
- ◎ 我是怎样战胜这些挑战的？
- ◎ 实现这些目标是否是我的时间的最佳利用？

- ◎ 对这些目标的注意是否使我错过了本来可以更好利用时间的意外机遇？
- ◎ 这些目标的实现是否增加了我的个人诚信账户的结余？
- ◎ 哪些目标我还没有达成？
- ◎ 什么因素阻碍了我达成目标？
- ◎ 我的抉择是否让我比原来的计划更有效地利用了自己的时间？
- ◎ 我的抉择是向我的个人诚信账户存款，还是提款？
- ◎ 哪些未实现的目标应该列入下周的日程安排？
- ◎ 我是否抽出了时间用于自我更新、反省和再承诺？
- ◎ 我是否每天都抽出时间来“磨刀”了？
- ◎ 花在我自我更新上的时间对其他领域的影响如何？
- ◎ 我用什么方法实现了各个角色和目标之间的协作增效？
- ◎ 我怎样把从某个角色中获得或改善的性格和能力应用于其他角色？
- ◎ 本周内我应用了哪些原则，没有应用哪些原则？
- ◎ 效果如何？
- ◎ 我在第二象限事务上花费了多少时间？第一象限呢？第三象限呢？第四象限呢？
- ◎ 总体上讲，我能从本周学到什么经验？

当你把这些问题过一遍的时候，重要的是运用你的罗盘——真诚和自我意识、与自己的良知取得联系、利用独立意志和创造性想像力来考虑各种可能性并承诺让生活发生积极的变化。

一周作为更长周期的一个部分

从该周与其他周的联系上来看某一周也很有用。你可能也想作一个月或一个季度的评估，可以问自己这类问题：

- 我能从确立并实现目标的过程中看到什么成功或失败的模式吗？
- 我是否设定了现实的、但有挑战性的目标？
- 总在干扰我实现目标的是些什么因素？
- 能对哪些模式或程序加以改进？
- 我是否引起了一些不切实际的期望？我能怎样加以改变？

丽贝卡：几年前有段日子我迫切感到需要时间以实现个人的更新充电。罗杰安排时间回家照顾孩子，我单独去一个小旅馆，花了几个小时阅读自己的个人日志。对我真是大有启发；我得以从更宽广的视野来回顾过去的若干重要时刻，理解也更深刻了。最有帮助的是，我得以观察到自己生活中重复出现的模式，而这种模式在以天为基础的时候是观察不到的。我从总体上找到了自己的方向；我回家的时候焕然一新，已经与自己生命中真正重要的元素建立了联系。

我发现，定期的个人评估和更新时间是向生活学习的一个重要部分。这段时间我可以复习使命宣言、思考生活中的重要人际关系、对每个角色设定背景目标。我和罗杰还发现，作为夫妇一起来做，能让我们的婚姻也得到更新。我们定期抽时间单独相处，一起复习我们的共同使命宣言、确立作为配偶和父母的目标，这确实改善了我们的生活质量、我们的关系和我们的家庭。

“安排日程、行动、评估”这个过程的反复进行帮助我们更清楚地看到我们的行动和抉择所带来的后果。这是四项天赋在行动。它让我们能向生活学习、通过学习而改善生活。

程序的威力

回顾这六章，你开始理解为什么我们会说，程序的真正威力只有当你深入这个程序的时候才变得明显。若你像大多数人那样，你一开始应用第二象限日程安排程序的体验，本质上就像应用第三代时间管理理论一样。现在，当你的理解已经深入了一点，再重复这个程序时，你会发现自己的体验有点像应用第四代时间管理理论了。你一步一步经历这个程序，每周你的理解都会更深入一点，结果也会更好一点。

想一想，对于这六步的深入理解和遵循会怎样让你在生活中实现要事第一：

◎ 联系自己的使命 让你接入由于意识到生活中的要事而在内心燃烧着的“是！”，这个“是！”能产生激情和能量，并让你有勇气去拒绝——自信和安详地拒绝——不那么重要的事务。

◎ 回顾你的角色 使你能走上康庄大道——以平衡而协作增效的方式完成最重要的事务。

◎ 确认你的目标 使你为了履行自己的使命而有效地关注你在一周内、在各个角色上所能完成的要事。它使你能确立既基于原则又导致圆满生活的目标。

◎ 一周日程安排 使你能首先把“大石块”——重要的第二象限目标——放进去，然后围绕“大石块”安排其他事务。

◎ 抉择时刻贯彻诚信原则 使你能在刺激和回应之间暂停，并使抉择时刻的行动忠实于要事。

◎ 评估 使你能把一周又一周的时间变为螺旋上升的学习和生活过程。

重点从以更少的时间做更多的事转变为以有效的、平衡的、协作增效的方式完成最重要的事务。它是对待“生活、关爱、学习和留下遗产”的一种心态，一种整体的、整合的、一贯的处世方式。

就目前来说，后面还有更丰富的经验在等着我们呢。它讲述相互依赖方面的协作增效——涉及我们与他人的种种人际关系。到了下一部分，我们将考察公众生活中的时间和生活质量，这是我们经历最多的，也是对我们影响最大的。

第三部分

相互依赖中的协作增效

The Synergy of Interdependence

当我们开始讨论这种相互依赖的现实的时候，我们希望你停下来，考虑你同他人的关系在多大程度上影响你的时间和生活的质量。

◎ 因为在相互依赖的工作中出现沟通不当、误解、或者对角色和目标的阐述不够明确，你在毫无必要的第一象限危机中耗费了多长时间？

◎ 你竭力满足他人的实际日程或者你想象中的日程，而这些日程实际上根本不重要，你在第三象限日程上耗费了多长时间？

◎ 你的家人或者你的组织有多少时间浪费在不恰当的交流、误解、高谈阔论、背后说人坏话、指责、攻击、或者忏悔彼此的过错上？

◎ 还有多少能够对时间和生活质量造成重大影响的潜能没有挖掘出来？——包括才能、创造力以及同你一起生活和工作的人的热情。

对于绝大多数人来说，大部分清醒的时间用于同他人沟通或相互影响——或者处理因沟通不当或相互影响不当所产生的后果。有效的相互依赖是时间管理的核心问题，但是传统的论述基本上忽略了这一问题，或者在论述这一问题时采取了就事论事的方式，这种就事论事的方式起源于机械地控制和管理“事务”的模式。人们通常被视为神勇的超人，我们可以责成他们做更多的工作，或者被看作是在我们重新执行自己的计划前需要有效处理的障碍物。

但是，第四代的相互依赖式的时间管理并不是就事论事，而是质的转变，基本上改变了相互依赖的关系中的任何一方，这种依赖关系考虑了每个人独一无二的特性和能力以及丰富的、偶尔激发出来的能创造协作增效作用的第三种方案的潜能，这第三种方案远远好于每个人自行想出的方案。第四代相互依赖的模式体现出来的是丰富多彩的人际关系，是发现新事务的冒险行动，是自发的行为，是让人们提前完成计划所产生的内心深处的成就感，是共同创造前所未有的成绩的欢乐，最终“牵一发而动全身”，以协作增效的方式把多人的精力和才能结合在一起，促使创造性、能力和生产力出现几何级增长。

在本章中，我们将深入探讨生活的相互依赖的本性，审议我们的性格和资质如何在各个方面影响我们同他人合作的能力。我们将讨论如何通过第二象限活动来建立同他人的合作，包括创建共同构想以及强化

同舟共济的协议。我们将向你展示如何建立一个共同的罗盘，使你有能力建立一个互补型的团队，既能充分施展你的力量，而且能弥补弱点的不足。最后，我们将讨论能动性——第二象限终极准备工具和预防工具。你将看到，创造自内向外的能动性如何增进你的能力以及对你周围的每个人——家人、朋友、合伙人——产生影响，从而取得更高的业绩和更大的成就。

如果你的生活方式基本上是独立的，或者出于其他某些原因你不想弄得这么复杂，那么你完全可以跳过去直接阅读第四部分。但是，我们鼓励你探索这个实际上被传统的时间管理方法忽略了的至关重要的领域，你会惊奇地发现这些问题以及潜在的相互依赖性如何强烈地影响了你的时间和生活质量。

第十一章

相互依赖的现实

The Interdependent Reality

同自给自足一样，相互依赖是、而且应该是人类的理想。人是社会性的动物。

——甘地

在我们讨论相互依赖的现实的时候，我们要求你想一想你曾经把什么事情认定为生活中的“要事”？这些事情中有多少事情涉及与其他人的关系？

我们的经验是，人们认为真正重要的事情几乎无一例外地同他人有关系，那些把“健康”和“经济保障”列为要事的人，他们这样做通常也是为了拥有这些资源，以便同他们的家人和朋友共同享受生活。我们最大的快乐——以及我们最大的痛苦——都来自我们同他人的关系。

事实是，生活质量从本质上取决于相互依赖。

我们的角色是相互依赖的——我们是丈夫、妻子、家长、朋友、老板、雇员、同事、朋友、合伙人、社区成员、公民，几乎每一种角色实际上都至少同另外某一个人发生人际关系。

我们取得的成就是相互依赖的。我们在回顾历史时通常会说某个人“发明”或者“发现”了某个特定的事务，而事实是绝大多数伟大的成就都不是在真空中取得的，得到荣誉的那个人实际上站在许多前人的肩膀上，他们扫清了道路，是领路人，他们发现了不成功的东西，以致最终有人发现成功的东西。

就连满足我们最基本需求和发挥我们最基本能力的过程也是相互依赖的。

生活就得保持身体健康，在经济上有保障，如果没有医生、医院、青霉素和健康保险，我们的生活会是什么样呢？我们拿到工资支票是因为我们的工作某种程度上为别人的生活造福，我们花钱购买的东西也代表了别人劳动的价值。

爱从定义上讲就是相互依存的，“除非你付出爱，否则爱就不能称之为爱”，爱涉及到同他人的关系，而且关系到归属，爱建立在互动的基础之上，互动——或被称为黄金法则——是所有的有关智慧的论述的主题之一。

学习是为了成长，为了感受自己正在得到充实，有多少时候我们是通过阅读别人撰写的书籍、出席别人的研讨会、坐在别人执教的课堂上听讲来掌握知识呢？有多少次我们是在集体活动中通过与他人的互动才得到真知灼见的？我们“自己的”观点中有多少观点是从别人的观点中提炼出来的？

留下遗产从定义上讲也是相互依赖的，留下是对社会做出贡献，以有益的方式对别人的生活做出贡献

献，我们生活的世界就是先人留下的遗产，我们在这个世界上做出的选择也将为后人创造遗产。

事实是我们在一起总比我们孑然一人好，当我们认识到“独木不成林”的时候，我们就会意识到自己的渺小，没有哪个人能拥有所有的才干、所有的想法或者所有的能力来维持整个世界运转。同别人合作的能力、相互学习的能力和相互帮助的能力对于生活质量来说至关重要。

独立的模式

尽管高质量的生活中明显存在相互依赖的事实，但是我们倾向于只看到独立奋斗所取得的“成功”，而且有关时间管理的论述反映的基本上是这些独立奋斗的成果，绝大多数的论述都以这种或那种方式表明“时间就是生命”，但是类似的技巧涉及的管理对象是“物”，人基本上被看成是可供我们支遣以扩大我们自身优势的资源，或被看成是为保持日程进度而需要有效处理的障碍。

确实存在独立的空间，在受到刺激和做出反应之间的空隙，独立反映出性格的力量，使我们超越生活的脚本、社会的偏见和其他使我们无法对生活做出以原则为中心的反应的影响。不过，这样的独立既有空间，也有目的，独立本身并不是目的。真正的独立出现在行之有效的相互依赖之前，同时使我们自己为行之有效的相互依赖做好准备。独立使一个人值得信赖，并且使信赖成为可能。

当我们处理“事务”的时候，独立也发挥着某种作用，我们在时间管理的论述中也发现了独立的巨大价值。在“事务”管理中，独立完全意味着出类拔萃和颇具影响力的想法和技巧。

但是，人不是事务。当我们同人打交道的时候，我们是在同活生生的、正在呼吸的人打交道，他们在受到刺激和做出反应之前有自己的判断，他们有属于人类特有的天赋，拥有根据自己的判断采取行动的难以置信的能力。在这种相互依赖的现实中，我们相当多的时间要花在相互打交道之上。

除了自身的完善之外，我们最大的问题——以及我们解决时间和生活质量等问题的最大的潜能——都处于相互依赖的领域。

独立模式的代价

当我们一成不变地通过单打独斗来满足某些需要或者施展才能的时候，生活于我们就像要在一个钟点内享受一道大餐，时间只有这么短，所以我们必须最大限度地满足我们的胃口，尽可能多地挑选菜点的种类，我们匆匆排队，尽可能多地攫取美味佳肴，我们成了贪吃经验和感觉的人。

我们为生计奔波：保持健康的生活方式需要付出很多的时间和精力，我们吃我们想吃的东西、为所欲为、寅吃卯粮，身体不适时靠医生收拾残局，经济保障的底线不断被突破，罔顾生活的重要性和意义。

我们为爱情奔波：我们经历过浅尝辄止的婚恋关系，经常在途中留下破碎的心灵和生活，我们想从婚姻中得到好处，但是我们不想做出感情上的承诺，不想过一种完全相互依赖、无私奉献、充满感性、不断改善自己的性格以维系婚姻成长的生活。我们把孩子带到了这个世界上，却不愿花费巨大的时间和精力去

教育和训练他们、爱护他们、倾听他们的意见。我们从同我们最亲密的关系中挑出一些果实享受，却不愿意从更广泛的意义上同别人打交道，去爱护别人。

我们为学习奔波：没有时间深谈，没有时间同别人进行有意义的交流。我们囫囵吞枣似地学习——掌握技能、方法和技术，却没有理解能够使我们应付各种局面的原则。

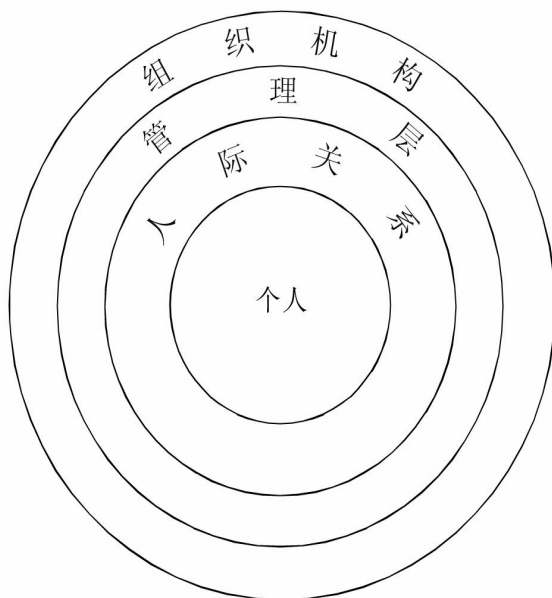
我们忙着留下装门面的遗产：我们在这里花上几个美元，那里花上几个美元，这样做可以在短期内使我们拥有一种做出贡献的感觉，但是这种感觉不会持久，在我们的生活中没有真正的承诺，没有高于一切的深刻的动机和奉献的感觉。

正如许多社会学家和评论家指出的那样，这种快节奏的独立模式已经给我们的社会造成了巨大的不平衡，为了获得更多的金蛋，我们正在宰杀那只下金蛋的鹅。我们忙于消费，以致我们根本无暇顾及我们的生产能力，而且我们在自己的周围就可以看到这种杀鸡取卵的现象——在国债、医疗保健问题、世界经济、以及华尔街缺乏对长远的发展项目的投资意愿等现象中。

现代紧张症的研究之父汉斯·塞利把过于注重个人的收获比喻成“恶性肿瘤扩散，恶性肿瘤扩散最突出的特点就是肿瘤只顾自己，靠吸收宿主身体的其他部分的养分存活，直到杀死宿主为止——所以肿瘤最后也自杀了，因为肿瘤细胞离开了人的身体就无法存活，而肿瘤正是在人体里开始恶性和以自我为中心发展的”。从某种意义上说，在社会中，我们就像站在靠错了墙的梯子上一样，我们带着独立的幻想生活，而这种幻想不能给我们创造我们所憧憬的高质量的生活。

相互依赖的模式

地不分南北，我们实际上都属于一个庞大的、高度相互依赖的生物种群，生活的质量是相互依赖的。



1. 所有的公共行为归根到底都是私人行为

我们在家庭、组织和社会中看到的所有问题都是个人在受到刺激和做出反应之前做出选择的结果，当这些选择出自逆反心理、循规蹈矩，或者是应急反应，就会对整个家庭、组织和社会的生活质量造成影响。

以婚姻为例，如果婚姻的双方在内心深处没有付出牺牲，婚姻伊始，可能诸事如意，但是一旦出现难题——管教孩子、财务问题、双方的亲戚——他们就没有那种性情和能力以协作增效和积极的方式相处了。他们求助于各自的生活脚本——也许双方的脚本大相径庭，但是如果他们不能以原则为中心，这种分歧会导致双方各执己见、分庭抗礼，最终甚至导致痛苦和离异。

从另一方面讲，如果婚姻双方恪守原则，他们可能重视分歧，并且努力理解对方的脚本和真北的原则，他们会寻求协作增效的第三种选择方案以应对挑战。他们把对方的缺点看成是为对方提供帮助的机会，他们对谁对谁错的问题不那么在意，他们把家庭看作社会最基本的单位，并且认识到他们对社会做出贡献的最重要的方式之一就是建立一个牢靠稳定的家庭，把儿女培养成负责任的社会成员。他们也通过其他方式支持和帮助对方，作为一个整体对社会做出贡献。

组织中的情况也是一样，我们难以落实全面质量管理的计划和能动方案的原因之一就是组织中那些制订这些计划的人在自己的内心深处没有做出牺牲。通常，他们对独立和竞争情有独钟，因为他们看到孩提时代得到的爱是有条件的、看到了大学生毕业分配的曲线、看到了运动员非赢即败的模式、看到了在工作岗位上强制实行的排名榜。他们的努力可能是真诚的，但是，他们难以支持他们的成见之外的举动。

已故的爱德华·戴明被许多人看成是“全面质量管理运动”的领军人物，他认为组织中的绝大多数问题都是体制问题，而不是人的问题。但是，体制是人创造的，如果人醉心于竞争、独出心裁、自行其是和只看到时间的模式，如果没有结合真北原则，这样做的后果将反映到组织和社会之中。强调全面的质量和能动性只能造就“本月之星”的效果，而不能带来深刻而持久的质的变化，而且员工也会对这种做法冷嘲热讽。

全面质量取决于全面个体质量，组织的能动性取决于个人的能动性，这是致力于改造内心世界和自我完善之所以重要的原因。

史蒂芬：最近，一个大机构中的一位男士对我说：“史蒂芬，我们如何才能把以原则为中心的领导风格引进国会？”

我说：“你怎么对待你的妻子？”

他反问：“这同我的问题有什么关系吗？”

我说：“归根到底，公共政策就是大写的私人道德。”

他听了我的话之后脸红了，没有再说一句话。我觉得自己冒犯了他，事后走到他面前道歉：“如果我冒犯了你，我道歉，我不想冒犯你，但实际上我喜欢直言不讳。”

“不是你冒犯了我，”他说：“实际上是你说到了点儿上，我这一辈子都喜欢在遭遇不公时责怪别人，而且我知道我对自己的至爱亲朋发泄不满。你谈到的问题深深地触动了我，我需要听听你的意见。”

归根到底，不存在“组织机构的行为”一类的东西，组织机构的行为都是其内部的人的行为。

2. 生活是一个无法分割的整体

正如我们在上文曾提到的那样，甘地曾经说过：“一个人不可能在生活的某个领域表现优异而在其他领域却行为失当。生活是一个不可分割的整体。”一个合作伙伴讲述了这个故事：

有一段时间，我在一家大型的航空航天公司工作，我是一个至关重要的营销小组的成员，小组的任务是准备“执行总表”的说明材料，帮助有关部门出售价值数十亿美元的防务项目和产品。

一天，营销小组雇用的一位新成员被介绍给了大家，他从管理层那里得到了极高的礼遇，我们从中可以看出他是一位极受重视的新人。他非常聪明，并且在这个行业中有10年的相关经验。

他被任命为营销小组的负责人，负责筹备公司最重要的商业新提案。我奉命协助他工作，并且搬进了他的办公室，与他的办公桌相邻。

随着这个项目上的工作取得进展，我很快就看透了这个人。因为我们离得非常近，我可以听到他的所有的电话和与别人的交谈，这些电话表明，他的私生活糜烂而放荡不羁。他意识到我听见了谈话，他尽量把这些电话大事化小，然后说：“这不会影响我的工作。”他日复一日地重复着这句话。

当紧张的工作接近高峰时，工作时间和工作压力成倍增长。此时，在高压之下，这位小组负责人的私生活显现出丑陋的后果，他寝食难安、没有宁日，变成了一个无法合作的人——脾气暴躁、蛮横无理、动辄与人争吵、心理失衡，影响到了每一个人。尽管他学识丰富，但对这个项目来说他已经成为一个障碍。在他肩负厚望上任后仅六个月，他就被解雇了。

我们可以想象我们正在欺骗别人，我们甚至可以欺骗自己，但如果我们在担任某个角色时口是心非或者不诚实，这将对我们在生活中担任的其他所有角色产生影响。

3. 信任来自信誉

信任是生活中的黏合剂，是有效的交流中最基本的要素，是所有的人际关系——婚姻、家庭和任何形

式的组织——中最基本的原则，信任随着信誉增长。

史蒂芬：有一次，我的小儿子看见我正在说别人的坏话，他马上就走到我的面前，说到：“爸，你爱我吗？”他显得那么郑重其事、那么柔弱，他可能看到我不喜欢某人，他马上就意识到在父子关系中也可能存在这个问题，他在询问我的可信程度，他想知道是否有把握信任我对他的爱。

我自己有过一次截然相反的经历，有一次我应邀作为客座教授在夏威夷的一所大学任教一年，当我们到校之后，我们发现住宿情况不如意，所以我找到校长，对学校房管处长提出批评，我感到失望，言语尖刻，向他讲述了合同中的住房规定和我们的期望以及这些事情都没有兑现的情况。

他恭敬地听着我讲话，然后说道：“史蒂芬，听完这种情况我感到非常抱歉，但房管处长是一个善良和有能力的人，让我们把他喊过来，一起解决这个问题。”

这并不是我想听到的话，我不想参与解决这个问题，我只是想抱怨，诉说苦衷，让校长解决问题。我对房管处长走进校长办公室之前的几分钟终生难忘，当时掠过我的头脑和心灵的想法是：“我自己掺和什么？我自己可能也要对这种乱七八糟的局面负部分责任，我打赌我的语言表达可能不怎么清楚。”当他走进办公室时，我整个人情绪低落，自惭形秽，我有点为自己的傲慢感到自责和尴尬。

当房管处长走进来时，我说道：“嘿，你好吗？很高兴见到你。”我很清楚自己口是心非，但是我在心里是多么尊重那位校长啊，他支持手下人，对他们做出积极的评价，并且希望他们参与任何消极问题的解决过程。

那位校长是有原则的，我知道如果有任何人当着他的面背后议论我——无论官职如何——他将同样尊重我，这个人对于那些不在场的人仍然忠心耿耿。

我以后再也没有轻易地对他周围的人说三道四，我已经知道他是什么样的人。

信任是一种你无法伪造或者能快速形成的东西，它是性格中的基本要素，是个人的信誉。

如果没有基本的信誉作基础，信任别人最多也是小心谨慎的，没有任何回旋余地，对别人的基本动机缺乏信心，交流时存有戒心，故做姿态而且立场游移不定。从另一方面来讲，信誉可以带来灵活性，在人际关系中留下感情的余地，你可能偶尔会把事情搞糟，但不至于影响同别人的关系。你有可以依赖的资本，人们会信任你的基本动机，他们了解你的内心世界。

相互依赖重新界定了“重要”的概念

从独立的观念转向相互依赖的观念将带来一种崭新的看待问题的方式。在如何最好地利用我们的时间的问题上，这种转变将对我们的决策构成强大的影响，也将对我们得到的结果构成强大的影响。让我们重新审议关于时间管理的表格：

	紧迫	不急
重 要	第一象限 • 危机 • 急迫的问题 • 最后期限迫近的项目 • 会议、准备工作等	第二象限 • 准备工作 • 预防 • 价值 • 筹划 • 建立关系 • 真正的再创造 • 赋予能力
不 重 要	第三象限 • 干扰,某些电话 • 某些邮件,某些报告 • 某些会议 • 很多临近、急迫的事情 • 很多流行的活动	第三象限 • 琐事、打发时间的工作 • 某些电话 • 解闷 • “逃避”行为 • 无关紧要的邮件 • 过多地看电视

当你看透相互依赖的现实之后，考虑下列问题：

◎ 有效地完成一件工作是否更为重要？或者把时间用于授权一位雇员或者一个孩子现在或者以后去做

这件事情更为重要？哪种选择对你的时间、别人的时间、组织的时间的质量造成更大的影响？

◎ 花时间监督和控制别人是否更为重要？还是让别人释放巨大的创造潜能并且自己管理自己更为重要？

◎ 安排你的时间来有效地解决因想法矛盾造成的问题是否更为重要？还是花时间同别人一起事先就把想法讲清楚更为重要？

◎ 花时间解决因缺乏交流而产生的问题是否更为重要？还是花时间建立能够进行有效交流的人际关系更为重要？

第四代时间管理看重的是“人”的范畴，所关注的焦点超乎如何对事务进行有效而机械的管理，更重视同别人进行有效的互动合作。这种侧重人还是侧重事务的分歧是第三代和第四代之间最深刻的分歧之一。对于第三代来说，焦点集中在管理和控制之上，把人降低到事务的位置上。最终，人们在组织、策划、权衡轻重缓急、约束和管理他人时自己也变得机械起来。

但是，第四代管理模式是人为第一，事务第二；领导层第一，管理者层第二；效果第一，效率第二；目的第一，结构第二；构想第一，方法第二。

以人为先的模式	以事为先的模式
领导层	管理层
效果	效率
自觉行动/运气	机构指派
洞察能力	评估手段
原因	结果/现象
放权/授权	控制
计划制订人	计划
改革	交易
投资	花费
客户服务	管理效率
原则	技术性问题
协作	让步
丰富	匮乏

这种以人为本的做法创造了一种完全不同的看待问题的方式，也创造了一种不同的生活态度，正如上表所示。

当我们在管理事务时，以事务为本的做法显然是正确的，但是当我们试图把这种做法应用在人的身上时，它显然是不合适的，而且是无效的，这就像用高尔夫球杆去打网球一样——工具不对路。

以人为本的模式对于在家庭、组织和任何形式的团体中获得成功都是至关重要的，日本实业家松下幸之助（1894-1989）指出，西方商界的许多失败和挑战都是由这种基本的模式引起的：

由老板来筹划，由工人来做具体工作，你从内心里深信这就是经营一个企业的正确方式——在老板们的头脑里产生想法，然后落实在工人的手上。

对我们而言，管理的核心就是调动所有员工的智慧、集思广益，共同为公司服务。我们对技术和人员的挑战的大小进行过评估——我们知道，一些技术官员的智力无论多么优秀，也不足以获得真正的成功机会。

只有通过所有的雇员集思广益，一个公司才能面对当今环境下的纷乱局面和种种限制。

一旦我们从相互依赖的现实看问题，我们很快就会意识到在第二象限的活动上花时间的重要性，如建立人际关系、建立共识和阐明想法等。我们还可以看到，传统的时间管理方法是本末倒置，未能有效地处理相互依赖的现实。

真正的相互依赖是变革性的

在传统的时间管理中，相互依赖基本上是交易性质的，这种交易性质的相互依赖发生在日常事务中，而且通常牵扯到良好的人际关系的原则，交易性的相互依赖也可以有效和顺利地进行并且使双方感到满意，但是这是低水平的相互协作，双方的观点没有改变，真正意义上的协作增效没有发生，也没有创造什么新的东西。

但是，第四代时间管理属于不同的种类，从交易性的相互依赖走向了变革性的相互依赖，相互依赖产生的真正的协作增效已经成为人际交往的真正本质。人被改变了。人被转变了。人真正地改变了。他们不知道他们何时开始发生了这种转变，不知道在相互交流的过程中释放了什么样的能量，某种新东西被创造出来，双方都没有施加控制，谁也没有预见这种新事务，或者预言它将发生。人是在放松的状态下而不是在被控制的状态下进行合作。这种变革性的相互依赖是一个全新的世界，也是第四代时间管理的基本要素与核心。在变革性的相互依赖方面，第三代时间管理采取的控制、效率、个人成就、论资排辈等方法让位于第四代时间管理的协作增效理念，这种理念是建立在一套均衡的自然规律和原则之上，这些规律和原则在发挥作用并且最终起控制作用。

协作增效的整体观念令人惊奇，令人振奋，但是同时也令人担心。当你进行协作增效式的交流的时候，你实际上不知道这种交流的结果会怎样。而且，如果你的想法根深蒂固，并且接受的训练也局限于独立和第三代关于控制和效率的哲学，你可能感到非常脆弱、没有经验、狐疑而且惶恐。

史蒂芬：我还记得首次参加生存训练时候胆战心惊的情景，我当时是助理教练员，不主管生存技巧的训练，而是负责学员之间的合作问题，但是我要和学员一样经历全部的生存技巧训练，我永远不会忘记站在悬崖上的情景，我知道轮到我从这个陡峭的悬崖上背仰着往下跳了，我已经看到其他教员在我之前刚刚跳了下去。我心里知道所有的安全措施都已到位，即使我合着眼往下跳，安全绳也会拽住我，但是这都不能让我感到安宁，我仍然感到焦虑、恐惧、脆弱，我不想说什么，因为我知道这将在学员当中引起反应，但是我永远不会忘记我真的跳入空中时从我心里和脑海中掠过的那种感觉。

这些感觉同完全指望相互依赖的想法极为相似，你真正感到脆弱，你没有着落，把信心寄托在某个过程和原则之上，你不知道结果会怎样，你真正在冒风险。

控制是这样的一种错觉，热衷于控制的人基本上在心里形成了足够的生活原则或自然法则，以至于他们认为自己能够主宰事情的发生。但是，实际上是他们的循规蹈矩才导致某些事情的发生，这在低级别的贡献和交易性的关系网和交易性的相互依赖中才有可能发生。

但是，如果你想做出更大的贡献，进入变革性的、真正相互协作和注重创新的领域，并且成为这个领域的一股力量，那么你就离开了从上到下实施控制的安全领地，变得易受责难，你必须在更高的水平上实施那些原则，而且你不知道会发生什么，生活进而变成了一次真正的冒险，你感到前途未卜，你不知道别人将做出什么样的反应，你在冒风险，这就是为什么这样做需要勇气的原因。你必须在你目前的舒适的领域之外走出一条路，在你过去的经验和现在的良师益友之外走出这条路。也许会有许多榜样在鼓励你，这些人已经走出了这条路并且鼓励你走下去，但是你必须迈出这第一步，你必须跳下去，就像“背仰下落”。

相互依赖中的四个天赋

我们能够相互依赖——而且能够建立比部分相互依赖威力大得多的整体相互协作——的原因是我们人类的独一无二的天赋。

在相互依赖的现实中，我们处理的是受到刺激和做出反应之间的心态，包括别人的心态和我们自己的心态。我们这样做同时会发现，我们可以使用我们人类独一无二的、与生俱来的天赋同别人进行一体化合作——以综合方式合作。

- 自我意识使我们同时拥有了解他人的能力，因为我们知道我们如何聆听自己的心声，所以我们能够聆听别人的心声，我们可以跳出自我的圈子，去理解别人，我们不再把别人看作自己的影子，不再本着对我们的时间和世界所构成的影响来看待所有的事情，我们能够不再把他们仅仅看作是能够完成我们的意愿的人力，我们能够超越顾影自怜的阶段，重视不同意见，乐于接受影响。因为我们的内心不会改变，我们乐于接受其他改变，我们对他人可以表现得谦恭、尊敬，我们能够把他们的弱点看作是提供帮助、展示关爱和施加影响的机会。

- 因为我们了解良知，我们能够知道良知是集体良知的组成部分，我们重视在一起工作的机会，以发现真理，营造谦虚的心态，意识到我们的见解可能受到我们的成见的限制，别人可能拥有真知灼见和我们不具备的经验。我们对达成共同构想和共同的价值观深感满意，使我们能够共同完成首要的事情。

- 通过我们独立的意志，我们可以实现相互依存的愿望，我们可以通过双赢的方式在一起工作，去实现那些值得花时间的目标。我们可以搭建支持相互依赖的工作的结构和体制。作为真正独立的个体，我们能够走到一起来实现共同的目的，给家庭、团体、组织和整个社会带来好处。

- 在令人难以置信的、创造性的协作增效过程中，我们可以贡献出我们自己的创造性想像力。我们能够帮助别人释放巨大的创造潜能，敞开胸襟，准备接受出乎意料的协作增效的结果。我们可以创造出第三种可供选择的解决问题的方案，更具有创造性、更为合适、更加切实可行、比我们能够独自想出的所有方案都能带来更大的回报。在解决问题的过程中与别人互动，那么我们的投入就会成为一个万花筒的组成部分，创造出戏剧性的新成果。

这种相互依赖的能力使我们能够建立丰富多彩的人际关系，结为朋友，提供真诚的反馈，以可信的方式进行交流，我们实行的是有效的、协作增效的相互依赖，而不是依赖、共同依赖、或者是反向依赖。我们可以通过行之有效的合作来实现共同的目标，我们能够在个人力量的基础上建立强大的团队，使弱点变得无关紧要，我们可以通过强有力和有效的方式来共同完成首先要完成的事情。

这是最重要的支撑点，使我们能够收回通常浪费在第一象限的毫无必要的危机和第三象限不重要的活动中的时间、精力和人类的创造能力，综合利用这些时间、精力和能力，创造一种全新的效率尺度。在下一章中，我们将探讨两种属于颇具影响力的第二象限的活动，通过这些活动我们能够以真正具有改革意义的方式将我们的天赋综合加以运用。

第十二章

共同做到要事第一

First Things First Together

分歧是协作增效的开始

假设我们中的一个人向你发出挑战，要和你摔跤。比赛的目标是尽可能多地取胜，时间限制为60秒钟，我们有一人做观察员，他同意，我们每把对方摔倒一次，他就给胜者一角钱，我们摆好了姿势，准备开摔。

现在，为了举例起见，我们假设我们马上就把你摔倒了，但我们马上放松压力，没有把你压倒在地，而且让你把我们摔倒，我们迅速做出反应，想把你再次摔倒在地，但出于习惯，你反抗，你想赢，你的肌肉紧张，聚精会神，眉头皱在一起，但是当摔跤进行到半途时，你突然意识到现在我们已经一人得了一角钱，如果你让我们赢一次，我们让你赢一次，然后你再让我们赢一次……我们双方都可以赢许多钱，所以我们开始合作，前仰后合，后合前仰——在60秒钟内，我们各赢得三个美元，而不是其中的一方最后只赢得10美分。

这就是双赢的基本要素：几乎在所有的情形之下，合作远远比竞争更能提高生产力，这一课教的不是我们轮番输——这一分钟内你们在上面，下一分钟我们在上面，而是我们之间具有相互合作的能力，这种合作比我们任何一方单打独斗的收获要大得多。

当我们分组做这个小练习时，我们经常听到这些评论：

“开始时我认为这是一种针锋相对的事情，但是当我开始认清如果我们双方都付出和收获，我们双方都会成为胜利者。”

“压在别人身上只能体会一些象征性的价值，我当时觉得这对我更重要，直到我意识到‘等一等，这样我们两个都输了’为止。”

“我的面子都搁到了这里，大家都在看着，我觉得我得赢——我必须把你摔倒。”

“我最终意识到我是在同自己做斗争。”

我们中的绝大多数人在处世时抱着非胜即负的心态，取胜意味着别人失败。体育界的胜负观、大学毕业生就业竞争以及强制实行的排名榜使我们局限于某种狭隘的心态，我们通过非胜即负的有色眼镜看待生活，如果我们不能反省，我们的一生都会为“分币”竞争，而不是为“美元”合作。

所以说，在你的婚姻中谁是胜方呢？是你？还是你的配偶？当你的孩子和你闹别扭、追问他们到底是

不是你的孩子的时候，谁能胜出呢？当你的工作中的同事为了获得认可、获得夏威夷旅行的机会、获得现金奖励而彼此竞争的时候，谁能胜出呢？就时间和生活质量而言，这种非胜即负的心态的代价是什么呢？

与我们大多数人的成见相反，“取胜”并不意味着某人要输，取胜意味着我们实现了我们的目标，通过合作而不是通过竞争，我们可以实现更多的目标。

在相互依赖的现实生活中，双赢是惟一可靠的长期选择，双赢是心胸宽广的基本要素——对于我们双方都有许多双赢的机会，我们齐心协力就会有許多双赢的机会来为我们自己和他人创造更多的收益。从某些意义上说，这就是一些人所说的“赢——赢——赢”的方式。通过一起工作、互相学习、帮助对方成长，每个人都会受益，整个社会也会受益。

双赢的过程

在《高效能人士的7个习惯》一书中，我们介绍了一种创造双赢局面的简单的、以原则为基础的、分三步走的进程：

- ◎ 双赢思维（建立在看到 / 做到 / 得到、相互受益与合作的原则的基础之上）。
- ◎ 首先理解别人，再争取别人的理解（建立在尊重、谦虚和可信的原则的基础之上）。
- ◎ 协作增效（建立在重视不同观点和寻求第三方案的原则的基础之上）。

让我们从更近的距离来探讨这个分三步走的程序，理清其本质、如何应用该程序以及对我们的时间和生活质量构成的影响。

双赢思维

如同第二象限一样，双赢基本上是一种思维方式，是建立在互益或互惠原则的基础之上的最基本模式，这个原则在所有的关于智慧的论述中常常被提到，而且通常被称为“黄金规则”。

在我们学会双赢思维时，我们会在所有的人际交往中谋求互利；我们会开始从别人和整个社会的角度考虑问题，这将深刻地影响到我们认为什么事情“重要”、如何花费我们的时间、我们在面临选择时所做出的反应以及我们在生活中得到的结果。

首先理解别人，再争取别人的理解

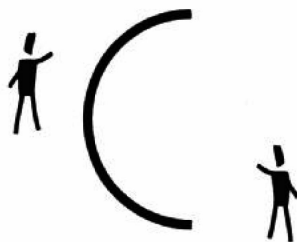
对于我们许多人来说，交流的首要目的是寻求理解，把我们的观点和意见以有效的方式传达给别人，如果我们在听别人说话，通常也打算做出反应。

当我们坚信自己正确的时候，我们不想真正听取别人的意见，我们想提出观点，我们希望别人顺从我们的观点，我们想把别人克隆成自己的影子，“如果我想听你的观点，我会把这个观点塞给你。”

但是，谦虚的原则将根除这种傲慢的态度。我们不再那么关心谁是对的，转而关心什么是对的。我们重视别人，我们承认他们的良知中也保存着正确的原则。我们意识到他们的创造性想像力是丰富的思想源

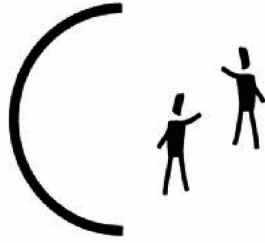
泉。我们欣赏这样的事实，即他们通过自我意识和独立的意志，他们可能具有我们并不具备的洞察力和经验。因此，如果他们从不同的角度看问题，我们首先应该试着理解他们。在我们开口说话之前，我们先聆听。我们把自己的经历放在一边，全神贯注地理解他们的观点。

我们看待分歧时就像我们站在一面巨大的凹凸镜的两面，从一面看镜面是凹的，从另一面看，镜面是凸的。



两边所持的观点都有价值，但是要真正理解对方的观点，惟一的方法就是站到对方的位置，设身处地，看对方所看。

就像甘地所说：“如果我们换上对手的鞋子并且理解他们的立场，世界上四分之三的痛苦和误会将会消失。”一旦我们真正理解别人的观点，我们经常会发现，随着理解的增加，我们自己的观点也改变了。



用奥地利裔犹太学者和哲学家马丁·布贝尔（1878-1965）的话来说：“只有那些同别人说话时真心说你（一种深为尊重的态度）的人才能在同别人说话时才能真心说我们”。真正的聆听表现出尊重，建立起信任。在我们聆听的时候，我们的收获不仅是理解别人，我们也创造了被人理解的环境。当双方理解彼此的想法的时候，我们发现自己站在了同一边，共同研究问题的解决方案，而不是分别站在桌子的两边对峙。



协作增效

协作增效是双赢的思维方式和首先理解别人的成果。协作增效是把相互促进的创造性想像力综合在一起的力量，这个近乎神奇的数学公式就是 $1+1=3$ ，或者更多。协作增效不是折中，不是 $1+1=1.5$ 。它是第三种选择的创立，这种选择真正强于个人所能独立想出的任何方案。

现在，让我们来看看我们在家庭、团体和组织中启动这个双赢进程的具体方式，以便在提高生活质量

方面取得积极的成果。我们将探讨构想、角色和目标，就像我们在本书中关于个人作用的那一章中的做法一样，但这一次我们将在相互依赖的基础上进行探讨，我们将探讨共同的构想以及协作增效的角色和目标。我们还将探讨它们所创造的能动性文化。

共同构想的重要性

如果你想拥有一次有趣的经历，那么你就问问你的同事是否知道你们的组织的“真北”是什么以及它存在的基本意义？对你的家人说：“用一句话告诉我——我们的家庭存在的目的是什么？”问你的配偶：“我们结婚的目的是什么？婚姻存在的基本原因是什么？”当你去上班时，拿出你的记事本，问你最先碰到的10个人：“你能不能帮个忙？我在做一项小小的调查，就一个问题：我们这一机构的目的是什么？”问你的团队：“这个工作小组的目的是什么？”“这个理事会的目的是什么？”“这个董事会的目的是什么？”“这个执行委员会的目的是什么？”

我们在许多大公司中的主管部门进行过上述调查，其中包括被《财富》杂志列为世界100强的大公司和综合性大企业。在许多场合下，那些高级管理人员在被问到这些问题时目瞪口呆、懊恼、尴尬，他们无法相信他们的回答五花八门，关于目的和构想有不同的描述。有时这种情况甚至就发生在墙上挂着公司使命宣言——组织机构从管理层下达的使命宣言——的时候。在这样的组织机构中没有共同构想感，没有激情，没有内心深处燃烧的“是！”。

那么，代价是什么呢？

罗杰：几年前，我应邀来到一个大型跨国公司的研发部门，帮助他们建立第二象限文化。我的任务是作一些分析，然后同这个部门的负责人一起举办一系列特定的培训班，以便实现这一目的。

在这个过程中，我走访了好几个经理人员和员工的办公室，当别人陪着我从一个办公室走进另一个办公室时，我三番五次地看到同样的景象，我感到越来越迷惑：在每一间办公室都有某个疲惫不堪的男人或女人——一手放在电话上，一手放在电脑上——抬起头看看我，然后说道：“等一会儿，我马上就接待你”。他们的桌子上堆满了文件。

在急匆匆地完成某个任务或者打完电话之后，这个人会叹口气，瞄一眼钟表，把文件推到一边，然后告诉我他们忙得不可开交，而且还有多得难以完成的工作，人们来往于每个办公室时都是跑来跑去，四处都是故作忙碌的人，四处都惶恐不安。

最后，我回到这个部门的负责人那里，说到：“这些人不想要第二象限的环境，我想我们还是别干了。”

她说：“你这是什么意思？”

我说：“这些人喜欢紧迫感，他们在那里忙来忙去，想让别人相信、让自己相信他们的工作比所有的人都多。这样做他们才能得到安全感，紧迫感主宰了公司的风气。我认为真正的问题在于没有人真正知道优先要事是什么。”

她叹到：“不错。关于研发部门的任务，公司的副总们发生了严重的权力之争，每个副总身后都有自己的追随者。坦率地说，我们之间也存在争议。没有一整套明确的信号，我们也不知道这种情况会持续多久，但是这几天内事情就会水落石出。”

这些人企图保持某种程度的安全感觉，并且在组织内部故作忙碌以图留下自己的特征，其潜台词是：“在最后摊牌和开始裁员的时候，我是最后才会被他们解雇的人，因为我在这里是最忙碌、最勤奋的人，而且大家都知道。”

这件事情发生不久，这个公司就发生了大改组，不少人丢掉了工作。在公司改组前，我们也只能传授一些传统的时间管理方法，直到我们最后弄得灰头土脸为止，而且无法建立他们想得到的第二象限时间管理文化。核心问题是缺乏共同构想。

最近，我们在一个研讨会上讲述了这个故事，一些大公司的人士出席了这次研讨会。会后，他们之中的一些人走上前来，说到：“你肯定在说我的公司。”“你刚才说的是我的公司吗？我的公司情况确实也是这样的。”有趣的是，我说的不是他们其中的任何一家公司，但是由此可见这个经历如此具有普遍意义。

这个问题在我们的文化中进一步恶化，因为这么多的公司热衷于建立“适当的规模”。员工们不可置信地忙得不可开交，他们想给别人留下他们必不可少的印象。工作上的忙碌成了他们心安理得和安全感的基来源——根本意识不到他们实际上做的基本上是第三象限中无关紧要的事情。

想一想在组织内部浪费掉的时间和工作的代价，原因是人们未能就何为要事达成明显的共识。同我们合作过的一家大公司几年前曾做过一项研究，编纂了曾在日本获得“德明质量奖”的一些公司的资料。他们研究花在第二象限的管理时间的比例。通过比较这些资料以及其他一些组织的日程表，我们发现生产率高的公司——例如那些获得“德明质量奖”的公司——的时间分配比例大大不同于其他普通的公司，下一个表格中，普通公司的时间比例以正常字体显示，业绩好效率高的公司的时间比例为加黑字体。

	紧迫	不急
重 要	第一象限 20—25% 25—30%	第二象限 65—80% 15%
不 重 要	第三象限 15% 50—60%	第四象限 不足 1% 2—3%

不难看出这些数字显示出很大的不同——不存在多少中间地带，在第二和第三象限中差距更大。业绩好的公司在重要而不紧迫的事情上花的时间要多许多，在紧迫而不重要的事情上花的时间要少许多。在多数情况下，造成这些不同的主要原因是对何为要事的明确程度不同。

多年来我们在研讨会上一直引用上述数字，我们发现大多数与会者觉得那些代表业绩不怎么好的公司的数字同样代表了他们的公司的状况，而且通常是原因也相同。这意味着在大量的公司（无论大小）中，人们觉得50-60%的管理时间没有对公司的目标做出贡献。

这样的公司注意的是事情的紧迫程度，而事情是否重要没有引起同样的注意，这并不意味着没有紧迫的事情。第一象限是非常实际的，相当高比例的时间应该用在既紧迫又重要的事情上。但是有那么多时间都浪费在紧迫而不重要的第三象限事情上，因为事情的重要性不明确！

共同构想的激情

共同构想创造的激情能产生协作增效的能力，它能够把所有人的精力、才干和能力释放出来并且综合在一起。创立共同构想能产生自身的秩序，试图控制则会产生相反的效果——机能失调的无序和混乱。

我们都听说过一些团体、运动队、公司或者其他组织通过整合自己的努力而实现宏伟目标的故事，他们的表现超越了他们的人力和物力。

这同样适用于家庭：

史蒂芬：我希望我能用语言来描述我们的使命宣言对我们的家庭产生的有意或无意的影响——团结、鼓劲、和谐以及对生活具有指导意义的影响。我们几年前就开始这样做了，8个月来，我们几乎在每一个星期日的下午或晚上聚会半个小时或一个小时，用以解决更深层次的问题。“我们要做的事情是什么？什么是真正重要的事情？我们想要什么样的家庭？是什么原因令你骄傲地把朋友带回家里？”

最后，我们把使命宣言做了如下改进：

“我们的家庭的使命是建立一个培养信念、秩序、真诚、爱心、幸福和放松的地方，提供机会让每一个人都成为负责地独立、有效地相互依赖的人，从而能在社会中担当重任。”

我的母亲和孩子偶尔也参与改进这个使命宣言，现在我的孩子也有了孩子，所以我们有了两代之间的使命宣言，以便建立各代之间的延续性——代代相传。我们把它挂在墙上，我们经常用它检查自己。我们仍可发现出格的地方和不足之处，但是我们坚持回到了使命宣言的航线上，它使我们不脱离本性。

共同构想变成了这个家庭中的宪法和决策的标准，它把家人联系在一起，它给了他们团结感和目的感，这种感觉在挑战出现的时候能够提供巨大的力量。

一位男士讲述了下面这个故事：

当我写下我的个人使命宣言后不久，我在考虑我作为一个父亲的作用，并且想象着我将给我的孩子们留下什么样的印象。所以当我们在筹划那个夏天的假期时，我决定在家里实行那个构想的原则，我们为这个假期拟订了一个家庭使命宣言，我们把它称为“史密斯小队”，它描述了我们一起出发时我们想要采取的

观点。

我们每个人都担负建设史密斯小队的特殊作用，我的六岁的女儿选择担任家庭拉拉队队长的角色，她的目标是施加影响，驱散家里的任何争议，特别是当我们都坐在一辆车里旅行的时候。她编了好几个拉拉队口号，一旦出现任何问题，她就大声叫喊其中的一个——“史密斯一家，史密斯一家，继续开车向前进，如果我们一条心，我们就战无不胜。”不管我们是否喜欢这句话，我们都得跟着喊，而这帮了大忙，驱散了可能出现的糟糕的感觉。

我们都穿着相同样式的T恤衫。在一个地方，当我们走进一家服务店时，那里的服务员没有太留意，但是当他抬起头，看到我们都站在那里、穿着同样的T恤衫时，他打量了我们两眼，然后说道：“嘿，你们这些家伙真像一支队伍。”那句话加深了这种感觉，我们彼此打量，都感到了令人难以置信的得意。我们回到车上，重新起程，我们摇下玻璃，打开收音机，冰激凌开始在后座上融化。我们是一家人！

我们度假回来大约三个月后，我们三岁的儿子被诊断为白血病。我们全家经历了数月的挑战。引起我们的兴趣的一件事是，每当我们送儿子去医院接受化疗时，他总是问他能不能穿上他的T恤衫。也许，这是他回到队伍中的方式，而且能感觉到支持，并且记起了那次同家人外出度假的经历。

在他接受第六次化疗后，他出现了严重的感染，被送进监护病房呆了两个星期，我们差一点就失去了他。但是他熬过了这一关，他在那些天里一直都穿着那件T恤衫，上面沾满了呕吐的痕迹、血迹和泪水。

当他终于康复我们接他回家时，我们都为他穿上了家庭T恤衫，我们都想回味那次家庭外出度假时的感觉。

史密斯小队的构想帮助我们度过了我们的家庭面临的最大的一次危机。

强有力的共同构想对生活质量具有深刻的影响——在家里、在组织里、在我们同别人共事的任何情形之下，我们都为一个更大的集体做出了自己的贡献。我们可以共同生活、关爱、学习，共同留下强大的遗产。

制订能动性的共同使命宣言

那么，我们如何制订一项能动性的使命宣言呢？

双赢思维。首先理解别人。协作增效。

组织、家庭或者任何形式的团体都可以利用这个双赢的过程建立共同构想，我们看到全世界的人都在这样做，我们看到真北的现实在以下四个条件具备的情况下每一次得到了证实：

- 1、拥有足够的人
- 2、这些人得到全面的信息
- 3、这些人以自由和协作增效的方式相互影响
- 4、在高度信任的气氛中

这种互相影响可以渗透进集体良知。在俄罗斯、新加坡、英国、澳大利亚、南非、南美、加拿大和美

国——在我们推广使命宣言的任何地方我们都看到了这一点。在人们聚在一起并经历这个过程的时候，他们都能共同意识到许多基本的生活法则。他们利用创造性的协作增效方式设想出了不同的方案，他们的才能和精力一经综合就能发挥出完全不同的作用。

能发挥最大能动性的机构使命宣言同我们所称的“共同使命”是协调一致的——“改善所有持股人的经济状况和生活质量”。这一使命宣言涉及我们的四大基本需要。宣言意识到人不仅关系到胃口、心灵、思想和精神，而且是四个方面结成的有机整体。“所有的持股人”包括每一个同企业的成功息息相关的人。在一个组织里，它不仅关系到管理层和员工，而且关系到客户、供货商、雇员的家人、社会、环境和未来的接班人。在家庭方面，它包括数代同堂的家庭、过去的家庭、未来的家庭以及整个人类大家庭。

能动性的使命宣言注重贡献，注重有价值的目的，即创造集体内心深处燃烧着“是！”的氛围。这样的宣言来自每个相关人员的心灵和思想——而不是来自最高层的行政命令。

如果你计划制订一项机构的使命宣言，或者想重新审议一项你已经制订好的使命宣言，你可能会觉得下列特征很有帮助。

一项能动性的机构使命宣言应该——

- ◎ 注重贡献，注重可创造集体内心深处燃烧着“是！”的有价值的目的
- ◎ 发自机构的内部，而不是来自最高层
- ◎ 建立永恒的原则基础之上
- ◎ 包含构想和基于原则的价值观念
- ◎ 满足所有股东的需要
- ◎ 满足人类的四大需要和能力

制订使命宣言需要预先利用第二象限时间创建一项共同构想宣言，但是其结果是为将来节省了大量的时间和工作。最终的结果则不仅仅是形成了共同构想。这个过程将改变我们，改变我们与同为这个过程一部分的其他人的关系，并将从根本上改变我们生活的质量。

协作增效的角色和目标的重要性

在我们谋求有效地推行共同构想的同时，我们开始探讨协作增效的角色和目标的价值。

在我们的个人生活中，如果我们把自己的角色视为生活中割裂的部分，那么他们是互相冲突、相互竞争的。但是如果我们把他们看成是一个密切相关的整体的组成部分，可以看到这些割裂的部分是一起发挥作用，创造了丰富多彩的生活。

从个人的作用来讲，这种情况同样也出现在相互依赖的现实中。当我们从个人对整体的贡献看问题，而不是从机会短缺和竞争看问题，我们就可以利用双赢的过程创造大量机会与协作增效。这里的关键是建立协作增效的同舟共济的协议。

当人们一起合作共同完成某项任务时，他们或早或晚将处理下面五个问题：

- 期盼结果——我们正在做什么？从数量和质量两方面说我们想要什么结果？何时得到结果？

- 指导方针——我们在做这件事时要遵守的规则是什么？在追求期盼结果的过程中，有待了解的基本的价值观、政策、法规、道德、限制和主动程度是什么？

- 人力和物力——我们用什么工作？可获得何种预算、系统内和人手帮助？我们如何得到这些人力和物力？

- 责任——我们如何评估我们正在做的工作？用什么标准来衡量我们是否实现了心目中的结果？结果能否衡量、观察或者辨别？或需要同时动用这三种手段？我们对谁陈述情况？何时启动这个陈述过程呢？

- 后果——我们为什么要做这件工作？实现或未能实现期盼结果的自然后果和逻辑后果是什么？

从时间管理的观念来讲，因为我们对上述五个问题不清楚，我们在同他人打交道时花在修补关系、重新定位和解决问题上的时间有多少呢？

人们对期盼结果不清楚：

“我想你希望我那样做。”

“不，你不应该那样做。”

“好吧，我是那样想的，我想那是当务之急。”

“不，那不是当务之急。”

他们对指导方针不清楚：

“我想我有主动权。”

“我们从来就没给过你主动权。”

“我不知道公司的政策。”

“不过，公司确实有政策。”

他们不清楚现有的人力和物力。

他们以某些标准评判自己的工作，而他们的老板以另外一些标准评判他们的工作。

他们得到了负面的结果，他们很难把这些负面的结果同自己的工作表现联系起来。此外，他们也不知道奖励是怎么同工作表现联系的。

在一些研讨会上，我们问与会者在他们的组织用多少时间来处理在这些问题上思路不清所产生的后果，他们回答通常是至少 60 % 的时间。在我们讨论时间管理的问题时，这是效率的核心问题。这些组织把大量的时间和精力消极浪费在第三象限紧迫而不重要的问题上，这些时间和精力本来可以用在要事上。

正如我们在第六章中提到的那样，每个角色都相当于乘务员。实现有效的相互依赖的核心就是我们所谓的“双赢的同舟共济协议”，这些协议代表的是人与机会之间的关键接合点，是个人与组织的使命结为一体的交叉点，也是传遍组织内部的火种。

缔造双赢的同舟共济协议

这种同舟共济的协议与传统的任务分派大相径庭，后者是把大量的任务堆在别人身上。同舟共济的协议创造了一种协作增效的伙伴关系，以便共同完成首先要完成的工作。分派任务变成了同舟共济。人们不会觉得“被别人占了便宜”，大家都参与其中，积极性被调动起来，双方都在做彼此都认为重要的事情。

那么，如何能达成这些协议呢？

双赢思维。首先理解别人。协作增效。

当你同老板、同事、孩子坐在一起或者面对一份报告时，通盘考虑这个过程，然后就双赢的同舟共济协议的五个要素逐一达成协议。

1. 具体确定期盼结果

想要实现的结果就是同舟共济的协议中的“共同构想”，这是何为“要事”的宣言，是在每一个相互依赖的关系中做到要事第一的关键因素，是对充沛的心理的检验，是不断追求第三解决方案和追求协作增效的过程。

制订能动性组织使命宣言的许多要素同样可以帮助制订行之有效的期盼结果宣言，例如：

- ◎ 注重贡献
- ◎ 满足我们的四大需要
- ◎ 理解是什么构成所有的股东的“赢”

同样重要的是确定如何提高能力，以便在将来得到期盼的结果，即提高生产能力。关键是要弄明白期盼的结果是结果，而不是手段。只要我们掌控手段，就会得到结果。

期盼结果宣言是把家庭、团体和组织凝聚在一起的动力——同一架飞机上的每一位乘务员的目标和战略都与总体使命以及组织中的他人或团队的工作结合在一起，从而启动一个“肩负共同使命”的进程，把个人的使命同组织的使命结合在一起。

2. 制订指导方针

除了政策以及可能影响协议的执行情况的程序之外，确定其他指导方针同样重要，例如：

- ◎ 用以实现最终的结果的真北原则
- ◎ 构成政策基础的组织原则（经营原则，不一定是自然法律）。
- ◎ “注意事项”和已知的失败途径（不要做的事情）
- ◎ 主动程度

明确地理解指导方针可以避免许多重大问题，以主动程度为例：一个服务员在一个餐厅可以主动“优惠”一位不满意的食客，同样的行为在另一个餐厅可能导致他被开除。商定主动的程度则可以排除这样的问题。

从威廉·昂肯的著作中摘述以下六种主动的程度：

- ① 等待吩咐
- ② 要求
- ③ 推荐
- ④ 立即行动和报告
- ⑤ 定期行动和报告
- ⑥ 主动行动

一项协议可以容纳不同程度的主动性，发挥不同的功效。一个秘书在处理信件或者对员工的问题做出反应时可能只有三级程度的主动性，而在接待到访者和接电话时可能表现出五级程度的主动性。

随着能力和信任增加，主动的程度可能出现改变，一个三岁的孩子可能等到别人吩咐才会整理自己的房间，但是等他长到10岁或12岁时，他的主动程度就有望达到五级。

重要的事情是使主动的程度同这个人的能力相匹配。

3. 认清现有的人力和物力

这个领域涉及的是在执行协议时可以得到的现有的财力、人力、技术和组织内部的资源（包括培训和信息系统）。重要的是不仅认清现有的资源，还应确定获得这些资源的途径、如何同使用同样资源的他人打交道，确定存在什么限制。

最容易忽视的资源——也是对双赢的同舟共济协议有着独一无二作用的资源——是协议的参与者自己，特别是发挥着领导、管理和监督作用的人。鉴于同舟共济协议的本质，这位领导对于个人来说可能既是领导，又是服务员。我们将在第13章中更加深入地讨论这个问题。

4. 确定汇报制度

汇报制度关注的是我们如何讲述我们的进展。汇报制度能围绕协议展现诚实。在汇报中可以清楚看到交流的每一个细节，以及结果是如何评估的。

汇报制度既包括P（生产）标准，也包括同每一个期盼结果有关的PC（生产能力）标准。这些标准可以进行衡量、观察和识别。毫无疑问，建立双赢协议中最困难的部分就是确立一整套明确和全面的期盼结果——包括P（生产）和PC（生产能力），并且为每一个期盼结果制订明确的标准，列入汇报的过程之中。

在汇报的过程中，每个人根据协议中具体规定的期盼结果对自己进行评估，在汇报过程中得到的帮助是得到全面的反馈，个人可以向股东提出反馈要求。这种反馈将直接传达给个人，我们将在第13章中深入讨论反馈的问题。

5. 认清后果

存在两种形式的后果：自然后果和逻辑后果。自然后果是在我们实现或没有实现期盼结果所自然产生的后果。我们是否丧失了市场份额？是否对市场份额的底线构成影响？其他人受到了怎样的影响？如果家庭琐事没有解决好会发生什么事情？如果解决了又会发生什么事情？重要的是既要认清积极的后果，也

要认清消极的后果。

逻辑后果指的是诸如赔偿、晋升机会、接受培训和发展的额外机会、伙伴关系扩大或缩小以及纪律处分等情况。

逻辑后果和自然后果都应该受到重视，两种后果都有可能发生。某些时候，家长必须在发生自然后果前有意识地对孩子讲明逻辑后果。例如，如果孩子坚持要跑到街上玩，家长就可能让孩子经历以后不能获准到街上玩的逻辑后果，而不是可能出现的自然后果。

我们逐一探讨了双赢的同舟共济协议中的这五大问题，或者是在第二象限领导层时间预处理领域，或者是在第一象限危机处理时间领域。我们的抉择将极大地影响我们花在这些时间上的时间长短以及因此而衍生的所有的时间的质量。

正如一位女士所说：

我爱双赢。我走出了婚姻，在那个婚姻里我从来都不知道别人希望我做什么，而且经常觉得我失败是因为我总想着满足别人的希望，而我并不了解别人的希望是什么。要是能对某个人这样说就太好了：“这是你对我的期望；这是我对你的期望。让我们置身其中，一起来满足双方的期望。”

失望基本上是由希望产生的，开诚布公地事先讲明相互依赖的期望对于提高生活质量作用极大。

但是，如果我们不能达成一致意见怎么办

在开始建立同舟共济的协议的时候，你们很可能在许多问题上看法不同。好极了，分歧就是协作增效的开端。经历这个过程，讨论这些分歧。在这些问题导致麻烦之前，你们把这些问题摆在桌面上。你们可以谋求建立创造性的第三方案。你不能偷偷地绕过这些问题，接受那些悬而未决的问题以及没有表露的感觉所产生的消极后果。相反，你可以利用你特有的人类天赋解决问题，以协作的方式解决分歧。

双赢思维

你要真心实意地希望别人赢，你自己也要赢。在你找到双方都感到满意的解决方案之前，你要保证互动。

首先理解别人

在你谋求相互理解的时候，你可能发现回答下列问题大有裨益：

◎ 从他人的角度看，问题的实质是什么？真心实意地听取和理解别人的意见，不要做出回答。走出自己的成见。考虑这个问题，直到你能比他们自己更好地表达他们自己的观点为止，然后鼓励他人也这样做。

◎ 什么是相关的关键问题（不是观点）？一旦观点被阐明，双方都感觉获得了充分的理解，那就共同研究问题，找出需要解决的问题。

◎ 什么样的结果才能构成一项能被完全接受的解决方案？确定对方“赢”什么，确定自己“赢”什么，把

双方赢的标准放在桌面上，以此作为协作增效、互相影响的标准。

协作增效

打开发现创造性的第三解决方案之门。开动脑筋，调动你的“马盖先智力要素”，敞开心扉，准备接受意外的结果，同时尽可能列举出能满足你制订的标准的选择。

让我们看看曾在这一过程中发挥作用的两个例子：

例 1：

假设你是公司的销售代表。这是一个竞争激烈的市场，在你的销售领域有好几个同你竞争的卖主，你的大多数客户都在经营活动中都要求你必须按时交货，而且你如约按期交货的能力对于维持生意来说必不可少。

但是最近，你的生产厂家总是直到最后时刻才发货，导致你在给一些关键的客户交货时迟交了几次。你理解他们的处境，如果你的公司仍靠不住，他们就可能转向其他的卖主。你不想失去任何订单，所以你找到生产厂家的经理，想弄清发生了什么事情。

当你到达那里之后，你发现这位经理被第一象限重要而紧迫的任务活埋了，被你和其他销售部门下的订单搞得焦头烂额。他说，能交货就是奇迹了。

你怎么办？

考虑双赢

你想赢，你希望这位经理赢，你希望你的客户也能赢。你要考虑的不是“这方赢还是那方赢”，而是“共赢”。你要寻找第三方案，满足所有人的需要。你要寻找的是根除“慢性病”的解决方案，而不是仅仅消除症状。

首先谋求理解别人

1. 从他人的角度看，问题的实质是什么？

在你听取这位经理的意见时，你发现在过去的六个月里订单增加了30%，而且没有投入任何资金来增加生产能力。目前每一班的工人都要加班，而且设备的保养被忽视，劳动成本增加，直到最后一刻才交货。这种状况使得这位经理同公司总部的关系极为紧张，他觉得受到来自各方的压力，而且你要求的交货日期不现实。你也感觉到这位经理想做好工作，他不想使事情出现耽搁，他和你一样希望按时交货。他只是觉得他站在一堵墙的面前，看不到事情的结尾。在彻底审视他的处境之后，你向他讲明了客户的处境以及你自己的忧虑。所有的观点都摆在桌面上，你准备和他一起认清问题，寻找解决方案。

2. 关键的问题是什么？

在你进行坦诚交流的同时，你意识到这个问题可能是一系列更大的问题的表现形式，关键的问题可能包括诸如此类的东西：

- 生产能力
- 资金
- 同总部的关系
- 同客户的关系

3. 如何确定使你们双方都能接受的解决方案？

你希望找到短期和长期合二为一的解决方案，你意识到他不可能把其他订单放在一边而首先处理你的订单，那样只会给所有的人带来更多的问题。你也希望把成本和未来的停机维修时间降到最低，所以延时加班对任何一方都不是真正的胜利。无论如何都必须保持连续性与可靠性，必须为长期的改观奠定基础。

协作增效

在你探索可供选择的第三方案时，你可能会想出一些可行的方案：

- ◎ 从你的客户那里搜集设计好的产品要求，你可以为工厂预留下更多的时间。
- ◎ 在短期内，如果工厂能够做到按期完成部分订单、然后在几天内完成全部订单，你的一些客户可能感到同样高兴。
- ◎ 你可以在销售部的内部做工作，帮助其他销售代表了解这些问题。可能发生的情况是，有些销售代表为了赢得生意而向客户做出了过分的承诺，人为地增加了工厂交货压力。
- ◎ 也许工厂的经理能亲自到场，同销售部门讨论这些问题。
- ◎ 销售部门的一个代表可以和工厂的经理一起审时度势，就扩大工厂的生产能力的重要性向总部写出一份联合分析报告。
- ◎ 也许，通过合作，你可以改进从下订单到加工生产的过程中的效率，以便把更多的时间花在加工生产而不是文件往来之上。

为了解决问题，你可以采取这些步骤或者任何数量的其他步骤，关键是你们在共同解决这个问题，而不是在这个问题上相互作对。通过双赢思维、谋求理解和建立协作增效，你所花费的时间和精力将产生解决方案，而不是创造冲突。作为一项全免的同舟共济协议的组成部分，最后的结果也会应运而生。

例 2：

假设你16岁的女儿想要一辆自己的汽车，她想来去自如，用不着再依赖家里的汽车。她攒了一些钱，但是还不够为自己买车。此外，她说，她的许多朋友都有自己的车，而且她觉得自己是负责任的，你应该相信她。

你开始时倾向于说不同意。你知道她通常是负责任的，但她的驾龄不足一年，已经吃过一张罚单，而且你知道如果她依赖家里的车，你就可以（从一定程度上）控制她去哪里、与什么人同行。你觉得在她的年龄，她不能为所欲为、想去哪里就去哪里。此外，你不仅要掏钱买车，还要支付保险、汽油和保养费用。

此外，这种情况不是一句话就能解决。但是类似的情况多少次给家长和子女的关系留下创伤呢？你的女儿是否喜欢反抗、因为她觉得你不理解她或者不信任她？你是否倾向于坚决反对并施展家长的权威，因为你觉得自己知道什么对她来说是最好的？有多少时间和精力要浪费在负面的冲突中？记住：双赢思维、首先理解别人、协作增效。

当你们共同致力于理解别人的观点、认清问题所在、找出协作增效的第三种选择方案的时候，你们就可以考虑在家里添置一辆车的问题上达成双赢的同舟共济协议。在满足特定要求的情况下，女儿可以尽可能长时间地使用这辆新车。你可以具体规定保养的要求，让她支付额外的保险费和汽油费。你们可以达成一项用车协议，让她汇报自己去哪里、与谁同行。作为这项协议的组成部分，你还可以规定她应帮助接送家里年纪更小的孩子，为你自己或配偶节省一些时间。

要点不在于这个方案是理想的方案、或是容易找到可供选择的第三方案；关键是当问题出现在你的面前、而不是出现在你们之间时，你要避免在重要的人际关系中造成恶性循环，因为这样的恶性循环需要好几个月、甚至好几年的时间才能解决，对所有相关人员的时间和生活质量构成强大的影响。

如果我们实在不能达成协议怎么办

尽管大多数双赢的同舟共济协议不涉及这种爆炸性和分歧性的问题，就像在下面的事件中那些人所经历的问题一样，但我们仍愿意讨论这些问题，以便提醒你这个过程的影响威力有多大，适用于可以想象出来的任何分歧性问题。

史蒂芬：有一次，我在东部的一所大学里培训200名工商管理硕士（MBA）学生，学校的许多教员和访问学者也在那里。我们涉及了他们能够想出的最困难、最敏感和最容易引起非议的问题——流产。我们有一个支持生存权的人和另外一个支持选择权的人，他们都对自己的观点深信不疑。他们走到教室的前面，要在这200名学生面前分庭抗礼，企图击败对方。我在那里坚持要求他们行使有效的相互依赖的习惯——考虑双赢、首先谋求理解别人、协作增效。

“在我们找到双赢的方案之前，你们两人愿意交流吗？”

“我不知道会怎么样，我觉得他们不会……”

“等一会儿，你不会失败的，你们两个都会赢。”

“但是，那怎么可能呢？我们中的一个人会赢，另外一个要输。”

“你愿意试试吗？记住不要投降、不要放弃、不要让步。”

“我想我愿意。”

“好吧，首先谋求理解别人。在你能够令他满意地重述他的观点之前，你不要阐述自己的观点。”

在他们开始对话的时候，他们不断地打断对方。

“不错，但是你没意识到……”

我说：“等一下！我不知道另外一个人是否感觉得到了理解，你感觉得到了理解了吗？”

“绝对没有。”

“好吧，你不能阐述自己的观点。”

你无法相信他们的焦躁不安，他们无法倾听，因为他们所持立场不同，他们马上就要给对方做出评判。

最后，过了大约45分钟，他们开始真正地倾听。你难以想象这在人性和情感方面给他们留下的影响，以及对所有正在关注这个过程的听众的影响。

当他们全神贯注地聆听别人在这类敏感问题上的需求、恐惧和感情时，这件事本身就是一个非常有力的说明。站在教室前面的两个人流出了泪水，一半的观众流出了眼泪，他们对自己评判对方、给对方贴上标签以及指责持不同观点的人的做法感到羞耻，他们内心充满了协作的想法，想找出能做些什么。他们提到了一些方案，包括重新看待避孕、领养和教育。两个小时之后，两个人在谈到对方时都说：“我们过去不知道聆听意味着什么，现在我们理解了他们为什么那样想。”

这种真正的移情精神是进行有效协作增效的基础，它超越了立场不同所导致的负面影响，创造了公开性和谅解，在解决问题的过程中使人团结。关键问题变成了有关人士之间的关系的的质量，以及他们在谋求可供选择的第三方案时进行交流和协作增效的能力。

我们看到这种移情精神一次又一次地使局面改观，上面的争论就像一个大医院的院长同医务主任当众就是否雇佣一些基础保健医师的问题发生争论，而他们的听众是150多名医院的托管员、管理人员、医生以及其他同这家大医院有关的人士。

这种情况发生在对正常环境做出过度反应的一个组织里，该组织压制主动性、创造性和独创性的程度导致那些设计工程师想远离这种风气，另谋高就。高层的管理人员仍然觉得草木皆兵、心惊胆颤，因为上级行政管理人员对他们太苛刻。但是，鉴于高层人士在整个过程中代表了两种不同的观点，他们想出一套全新的方法，保持了设计工程师的创造性和独创精神，同时也满足了行政管理机构制订的标准。

这种情况发生在一个大公司里，公司的一些主要部门和最高管理层就资产贬值的问题长期争论不休。这些主要部门认为资产贬值严重影响了公司的士气，而高层的管理人员为资产贬值进行辩护。但是，当他们启动这个进程之后，移情精神使他们改变了想法，双方本着共同构想与伙伴关系开始从同一角度看待问题，不再相互争斗。他们在交流中开始变得彬彬有礼，他们的建议具有创造性，区区半个小时之内，一个曾经造成公司分裂的根深蒂固的问题灰飞烟灭，甚至没有人愿意再讨论这个问题，而且人们对这种相互依赖所产生的能量惊叹不已。

当人们真正考虑双赢的时候，当他们真正谋求深刻地理解对方的时候，当他们集中精力通过合作解决问题而不是相互争斗的时候，其影响是深刻的。我们在所能想象的最紧张、最困难的局面下也能见到这个过程所产生的能量。

史蒂芬：有一次，我正要到一家大公司去工作，我打电话时他们说：“回家吧，他们取消了这次会议。”

“为什么？发生了什么事情？”

“工会罢工了。”

“为什么”？

“因为一些人没有得到商定的待遇。”

“管理层承认吗？”

“是的，他们承认。”

“那么，现在正是时机，火候不错。开会。不要退缩。人们正准备分庭抗礼，进入阵地并且召集人来发动进攻。”

早些时候我们曾向这个组织的所有的人传授双赢的过程，而且这个过程对员工个人及其家庭构成了深刻的影响，其中的一些人甚至搜集素材拍成了录像，记录了这个双赢过程的力量。但是高层人士有点觉得自己高于这个双赢的过程，他们不需要这个过程。

我对管理层说：“道歉，这是微不足道的小事，重新召集会议，现在正是时机。”

他们道歉了，这是从来没有发生过的事情，但第一次发生了，但是这是一个正确的原则，工会主席被人召回，他说：“好吧，我们会来开会，但是我们会晚到，以免你们觉得我们在出卖工人。”

当我到会时，我对公司的董事长和工会主席说：“我打算让你们做一件事情，这件事情需要很大的勇气，你们想试试吗？”经过一些犹豫之后，他们两个人都同意了。

我把两个人叫到会议礼堂的前台，我说：“我就是想让你们听听这些人说些什么。”

我转身对听众说到：“你们知道已经为你们确立了雄心勃勃的、近乎英雄般的目标，但是这里有多少人真正相信以你们目前的文化状态能实现这些目标呢？”这是一个大礼堂，里面坐着七八百人，从初级的监理人员到最高级别的行政管理人员，应有尽有。我没看见任何一个人举手。

“那么，如果我们不折不扣地启动我们一直在讨论的进程——双赢思维、首先谋求理解别人、协作增效，你们当中有多少人相信我们能实现这些似乎难以实现的英雄般的目标呢？”他们都举起了手，如同一人。

我转向两位主席，说到：“看看这个组织发出的信息吧。我希望你们两位当众承诺学会这个双赢的过程，并向你们的直接责任人集体传授这个过程，然后责成他们和他们的同事向他们的直接责任人传授这个过程，直到每个人都参与这个进程和你们解决问题为止。现在，如果你们不愿意遵守这个承诺就不要做出这个承诺，你可以说：我想考虑一下，等一会儿。你不想让别人产生某种你不愿意谈论的期望。”

他们两个人对视了很久，你难以想象那间屋里的紧张气氛。最后，他们把手放在一起，握手，然后拥抱，房间里爆发出掌声。

今天，他们已经成为美国最主要的公司之一，不仅仅是因为这个经历——还有许多其他因素——但是他们实施这个过程的诚意极大的改善了所有股东的生活质量。

还有哪种时间管理的技巧能像那样节省时间吗？我们谈论的不是控制，也不是别别扭扭地分派任务或

者妥善地分派任务，我们谈论的是走出交易性的人际关系，进入变革性的人际关系——使人真正获得能力。我们谈论的是挖掘参加某个合作进程的每一个人的天赋的力量，这样我们就可以讨论那些甚至无法讨论的问题，以对每个人都有利的方式解决那些棘手的问题。

双赢不是对抗，而是合作增效。双赢不是交易，而是变革。每个参与或者见证这个双赢的过程的人都会看到这一点。

共同做到要事第一所带来的改变

如果我们都生活在共同构想和同舟共济协议的氛围当中、双赢变成了互动的方式，情形会怎样呢？这样能带来什么好处呢？

以监督为例：在信任度低的氛围中，监督是同控制、监控、巡查和验收等词汇联系在一起的。在信任度高的氛围中，人们根据协议自己监督自己，标准是明确的，后果也是固定的，大家都明白应该怎么做，经理、领导或家长变成了帮助的来源——一位提供便利的人、帮手、啦啦队长、顾问、咨询专家、顾问和教练——一位清理油污和摆脱困境的人。

评估：在信任度低的氛围中，你被迫进行排行，对外在的表现进行评估、判断。在信任度高的氛围中，对工作表现的评判是在协议中进行的，事先进行评判，而不是事后进行评判。人们对自己进行评判。他们的评估不仅仅是一系列的衡量手段，而且是剖析自己。“这些数字看上去不错，但是我对这个问题还有点担心……”人们对可能影响他们的工作表现和成绩的问题更为在意。

控制的范围：在信任度低的氛围中，控制的范围小，要花费时间和精力巡查、验收，你只能控制这么多人；在信任度高的氛围中，你没必要去巡查和验收，你要做的不是控制，而是放权，你控制的人不是从一到八或者到十，而是从一到五十、从一到一百、从一到二百。

动机：在信任度低的氛围中，你采取的是那个“妙不可言的调动公驴的理论”，在前边伸出胡萝卜，在后面挥舞大棒；在信任度高的氛围中，人们从心里被调动起来，他们从内心的火焰中得到了动力，他们受到了一种去实现共同构想、完成共同使命的激情的驱动，他们自己的使命和家庭或组织的使命结为一体。

结构和体制：信任度低的氛围中充满了官僚机构、繁文缛节和具有局限性的封闭体制。由于担心某些人“随意放炮”，人们制订了每个人都要遵守的程序，主动性的程度低——基本上是“让你做，你才做”。结构是金字塔式的、从上到下的，信息系统是短期的，在这种氛围中每个季度的底线驱动着人们的心态。在信任度高的氛围中，结构和体制结合在一起，增强员工的能力，解放员工的精力和创造能力，在共同价值观的准则内朝商定的目标前进，官僚机构、繁文缛节都比较少，更多的是参与。

那么，这种改变对我们的时间构成什么影响呢？

在信任度低的氛围中，花费在控制、监督、巡查、验收和窥探上的时间有多少呢？

花在竞争性的评估系统、评估把戏和调动人们的积极性的项目上的时间有多少呢？

花在对付官僚体制、规矩和管制上的时间有多少呢？

花在理清因信任度低而产生的数不胜数的交流问题上的时间有多少呢？

当人们如此忙于微观管理、处理眼前的危机，而不对其杠杆作用的第二象限中不紧迫但很重要的事情进行高级策划、预防并提高员工的能力、不做出重大的改进，那么浪费掉的时间和机会又有多少呢？

我们处理因信任度低而产生的症状上的时间之多令人难以置信，而且学会更快的处理这些表面症状也无法实现质的转变。

“共同做到要事第一”是获取能力的一个功效，是把“一对一”的收获比例提高到“一分努力，千分收获”的比例的最终方式。没有任何一种时间管理的技巧能取得这样的结果，因此能动性是第二象限不紧迫但很重要的事务中的核心。

第十三章

自内而外获取能力

Empowerment from the Inside Out

一旦我们认为问题“就在那里”的时候，这种想法就是问题。

如果我们能生活和工作在获取能力、高度信任的氛围中就太好了。显然，我们没有这样的氛围。我们工作的组织通常淹没在规矩、条例和繁文缛节之中。我们面临着错综复杂的指令和竞争机制，主动的程度低，人们基本上在下班后才能得到满足。他们把大部分上班时间都花在第三象限活动中——勾心斗角、背后中伤、谩骂、指责、揭发别人的错误。然后他们站在前厅里，抚慰对方的心灵：

“你能相信经理这么做吗？”

“真是的，让我告诉你我的经历吧。”

“难怪我们在这里什么也干不成。”

“那么，你想怎么办？”

那么，我们怎么办呢？

一旦我们认为问题“就在那里”的时候，这种想法就是问题，我们使自己的能力尽失。换句话说，我们放弃了自己的空间——允许我们做出建设性反应的空间。我们让处境和其他人的弱点控制了我们自己，我们把自己的精力投入到关注圈之中，投入了我们无法控制的事务之中。

以原则为中心的领导艺术是个人能力创造组织的能力，它把我们的能力集中在我们的影响圈之内，它不是谩骂和指责，它通过发挥凝聚作用创造一种环境，使我们和其他人能够发展个性、竞争能力与协作增效精神。

我们可能不是那个领导人，但是我们是一个领导人。如果我们实施以原则为中心的领导艺术，我们的影响圈将不断扩大。

史蒂芬：几年前，一个组织的一位低层管理人员想要参加我们的一个研讨会，这个研讨会是为高级管理人员举办的，但是他想要参加这个研讨会的心情如此迫切，以至央求他们允许他参加。最后，纯粹是这种执着的追求所产生的压力迫使他们改变主意，他们同意了。

这个人非常积极，就像在球场上抢到球就开始跑一样，他开始注重提高自己的技能和职业技能，增加自己的技能基础，他得到了一次又一次的晋升机会，两年之内，他已经成为这个组织的第三号人物。

然后他决定走进社会，为解决一些更大的社会问题提供帮助。他充满了活力，他变成了一个服务机构

的执行秘书，这个机构甚至邀请他全职加盟，但是他不想离开他的组织。

我坚信，你可以把这个人抛在任何一个地方，让他赤身裸体、身无分文，但是他可以在短期内升入一个组织的最高层，因为他非常积极、敏感和清醒。我永远也不会忘记当他意识到在自己的影响圈内工作的力量时他的那种目光。

在本章中，我们将探讨我们在影响圈内所能做的三件具体的事情，致力于第二象限不紧迫但很重要的事务，使我们自己获得能力，改善我们的处境。

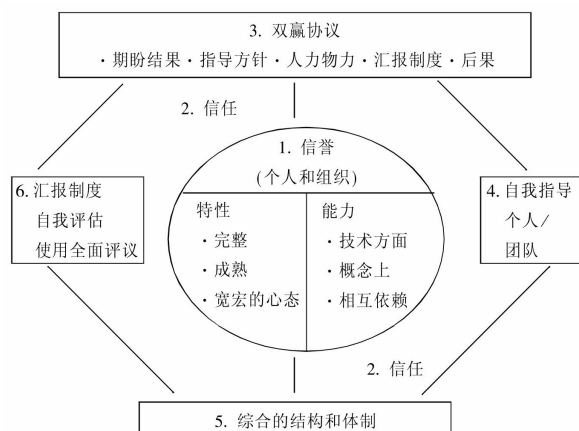
- 1.培养获取能力的条件
- 2.享受冠军们的午宴
- 3.成为领导 / 仆人

一、培养获取能力的条件

能力是不能安插的，能力必须培养。这是有关培养产生能动性的条件的事情。这样的条件越多，文化氛围的能动性越强。

实际上我们无法“增加”别人的能力，但是通过培养这些条件，我们创造一种环境，他们可以在这个环境中通过运用他们的四大天赋增强自己的能力。这是对第二象限不急迫而很重要的事务的投资，影响很大，将带来巨大的回报。

从某种意义上讲，这些条件中的每一个条件都属于我们的影响圈。让我们考虑这些条件，看看我们如何以及在哪些领域我们可以把自己的努力集中在实现扩大能力的变化上。



条件1：信誉

能动性的核心是信誉——这是性格和能力之间的一种功能。性格是我们的本性，能力是我们能做些什么，两者对于建立信誉来说都必不可少。

史蒂芬：我非常熟悉的一个男人有点瘸，因为左膝不听使唤，他去看一位医生，这位医生是个好人，但是能力不足——他无法熟练地通过观看两维的监视器画面从事三维的手术，他稍微清洗了软骨，但是没有诊断出膝盖的前十字韧带劳损。结果是，这个男人从未接受这位医生的疗法，也没有真正支付医疗费。此后，当他的儿子和女儿在体育活动中膝盖受伤的时候，他没有把他们送到这位医生那里，他不信任这位医生。

一位总裁（CEO）在听过这个故事后说：“现在，我第一次明白了我为什么不信任某些人。我总是想：你是个好人，你诚实，那我有什么理由不信任你呢？”

“我现在意识到那是因为他们没能力，他们在自己的行业中没有赶上潮流，他们已被废弃，他们被组织摆弄，他们没有不断进取的精神。”

但是，没有性格的能力也难以赢得信任，如果一位医生医术高但是不诚实，你也不想找他看病。也许你只需要药物治疗，但是做手术能挣钱，他可能说服你接受一次你根本不需要的手术。

要赢得信任，性格和能力二者都必不可少，而且二者都完全在影响圈之内。性格包括：

◎ 完整——履行诺言的能力，围绕一套平衡原则建立的公共生活、私生活和内心生活的完全统一。

◎ 成熟——勇气和思考之间的平衡，使你能够说那些需要说出的话，提供诚实的反馈，直截了当地谈论问题，同时尊重别人的感觉、想法和意见。

◎ 宽宏的心态——认为生活正在不断扩大的模式，生活充满了无穷无尽的第三种选择（与生活是零和游戏模式相反，后者认为蛋糕只有那么大，如果别人多得到一块，自己就少得到一块）。

能力包括：

◎ 技术能力——实现所商定成果的学识和技术；通盘考虑问题和寻找新的解决方案的能力。

◎ 观念的能力——从大处着眼的能力，检验各种假设和改变观念的能力。

◎ 相互依赖的能力——同他人进行有效互动的能力，包括聆听、交流、寻找第三方案、拟定双赢协议以及合作解决问题的能力；在完整的组织和体制内观察和采取有效的合作行动的能力。

能力和性格是具有杠杆作用的重点区域，可以使其他的任何条件变得可能。

一个大型跨国公司的一个部门能够看到这种联系对他们未能成功地实行一项全面质量管理计划的巨大影响力。他们的话大意是：

我们的问题是狭隘，我们在招收员工时心胸狭隘，在提升他们时心胸狭隘，在给他们提供补助时心胸狭隘，我们在他们成为伙伴时心胸狭隘，在分享伙伴关系的成果时心胸狭隘，难怪我们这里的风气乱七八糟，难怪有这么多的嫉妒心，难怪有这么多做作的、假装的和表面上的团结，但是人们内心深处是一团散沙——每个人都在暗地里打着自己的算盘，人际关系问题成堆，一些部门卡住了另外一些部门的脖子，我们必须建立严格的结构和体制、规章和管制条例，目的仅仅是给这个组织带来足够的秩序，使它能够在变化莫测的环境中生存下去，有些突出的证据表明我们再也无法忍受这种状况。我们意识到我们不能再用权宜之计这么继续下去了，这种各自为政、化地为牢的模式不是出于对创建协作增效文化有充分的理解。

我们看到这种情况一次又一次地发生，抱着竞争成见的人创造的是竞争的体制，而不是合作的体制。执着于紧迫感的人创造的体制也是基于紧迫感。即使另外有人插进来，试图安插双赢或者要事第一的体制和机构，如果基本的观念没有改变，人们在紧要的时刻又会回到原来的思路。

事实是性格和能力在组织内部推动其他一切事务，培养性格和能力是我们为培养才干所能做的最重要的事情。

我们培养性格和能力最有力的一个方式是在准备确定每周的目标时问自己下述问题：

- 我需要什么知识和技能才能把这件工作做得更好并且同别人进行更有效的合作？
- 我是否有勇气推进这些事情和处理这些问题？
- 我对别人的需要是否考虑和敏感？
- 我是否在不断地寻求第三选择方案？
- 我是否在聆听我的良知并且根据自己的使命和真北原则行事？

这些问题可以唤起良知以确定工作的重点。在这些问题的答案的基础上，我们能够做到“磨刀不误砍柴工”，确定同自己的角色有关的改进目标。

除了个人信誉之外，集体的性格和能力是公司提高自身能力的必不可少的条件。

◎ 我能相信这家公司会兑现自己的承诺吗？

◎ 我能相信这个团队会在必要时发挥作用吗？

◎ 家庭成员之间能相互支持吗？他们在相互支持吗？

记住，不存在诸如组织的行为一类的事情，只存在这个组织内部的个人的行为。只有组织里的个人变得有信誉，一个组织才能变得有信誉。

条件2：信任

信任是把每一件东西都维系在一起的黏合剂，信任创造的环境可以使其他因素发扬光大——包括双赢的同舟共济协议、自负其责的个人和团队、联合在一起的结构和体制以及汇报制度。那么，随着这些其他的条件逐一得到满足，随着人们建立了同舟共济协议，随着个人和团体变得自负其责，随着结构和体制相匹配，随着汇报制度变成一个已经启动的程序，信任的程度甚至还会增加，这个过程循环往复。

再次强调，信任是信誉的自然结果，所以我们为建立信任所能做的最重要的事情就是建立信誉。

条件3：双赢的同舟共济协议

我们在自己的团体或组织中也许没有占据正式的领导位置，但是这并不意味着我们不能在自己的责任范围内创建同舟共济协议。我们可以在家里这样做，我们可以在我们的同事中这样做，我们可以在我们的社区的服务小组里这样做。

◎ 我们想要达到什么样的结果？

◎ 我们要遵循什么原则？

◎ 我们有什么人力和物力？

◎ 我们在工作中向谁汇报？

◎ 后果是什么？

不管你的影响圈有多大，无论文化背景如何，你都能够建立共同的希望和谅解。在每周的组织会上，提出以下问题有助于我们制定培养同舟共济协议的目标：

- 在我担任的每一个角色中，我是否达成了有实际意义的同舟共济协议？
- 是否有的协议需要加强、修改或者提高到更高级别？
- 我是否在诚实地执行我已经拥有的协议？

每当我们帮助老板、同事、直接责任人、配偶、孩子或合伙人建立共同构想和战略时，我们都能提高自己的能力，也提高了别人的能力。

条件4：自负其责的个人和团队

在信任度高的氛围中谁来监督呢？是协议。

以协议为基础的自我管理是在我们自己的影响圈之内，我们作为个人或者是团队的组成部分可以根据原则或者业已达成的协议来接受自我管理责任，我们可以做那些我们同意做的事情——包括策划、行动

和评估——用不着别人来领导、控制、验收或巡查，而且我们在别人身上建立这种能力不是通过监督的办法，而是通过使他们对结果负责，并且帮助他们实现那些结果。

我们在管理第二象限不紧迫但很重要的事务时可以提出下列问题：

- 我通常是不是要等到别人吩咐才去做那些我已知道应该要做的事情？
- 只要能够实现商定的结果，我是否能给别人自由、让他们使用他们最顺手的方法而无论我喜欢与否？
- 当别人工作时我是否给他们空间？或者是我不断的巡视和检查？

条件5：相匹配的结构和体制

当结构和体制相匹配时，它们为能力的提高提供便利，当结构和体制不匹配时，它们阻碍能力的提高。如果你把重要性作为信条，而且你的计划体制建立在每天要做的事情的基础上，你的体制就不匹配。如果你想在你的孩子的身上建立责任感，而且你给他们无微不至的指令——做什么，怎么做，什么时候做——你的机制就不匹配，如果你想在你的组织里鼓励合作，但是你奖励竞争，你的机制就不匹配。在上述每一个案例中，你事与愿违。

当结构和体制相匹配时，它们带来完整或统一，为你正在做的事情提供便利，而不是绊脚石。

一些结构处在我们的影响圈之内，另一些结构则不在。如果我们处于正式的领导地位，我们也许对一些机制负责，包括补偿、信息或是培训，这些机制将对许多人的生活质量和时间构成影响。在第二象限不紧迫而很重要的事务投入时间来建立宽宏的机制和以原则为基础的机制，促进这种文化氛围中其他强力因素之间的匹配。

但是，即使我们无法为组织建立结构和体制，在建立或重新建立这些结构和体制时我们仍可利用适当的机会施加影响，我们可以用花在第二象限不紧迫而很重要的事务中的时间在我们的个人生活中建立相匹配的体制和结构——我们的组织者、我们的个人信息系统和我们的个人发展计划。我们可以在我们的家庭里建立这些结构和体制，培养一个环境，让同舟共济协议变成家人之间互动的方式。我们可以帮助我们的工作小组、社区小组或特殊利益集团建立这种结构和体制。在我们同别人打交道的任何领域，我们都可以提出这个问题，并且根据真北原则来建立结构和体制。

这再次诠释了领导和管理之间的一个重要不同点，管理在体制内发挥作用，领导在体制上发挥作用。在我们制订每周的计划时，我们可以通过提出下列问题来培养相匹配的结构和体制：

- ◎ 有什么结构和体制正在妨碍我们实现我们想要实现的结果？
- ◎ 是否需要建立任何体制或结构来更好地帮助我们实现我们想要实现的结果？
- ◎ 在我的影响圈内，我能使用什么最佳方法来建立或改变这些体制？
- ◎ 我怎样同别人合作才能实现转变？
- ◎ 我有什么能改进局面的个人体制和机构？

条件6：汇报制度

当我们处在信任度不断增长、双赢的同舟共济协议得以发展以及结构和体制相互匹配的环境里的时候，汇报制度如何立足呢？大部分时间是根据协议向自己汇报自己的工作表现。

我们为培养汇报制度所能做的具体事情包括：

- 把具体的标准列入协议
- 运用辨别能力
- 要求反馈和接受反馈

由于我们把标准列入了协议，我们建立了一个标准，我们可根据这个标准来衡量我们自己的表现。

在我们开发辨别能力的同时，我们较少地依赖外部因素——例如晋升、奖励、正式的承认或社会的认可——就能感受到我们完成了一项出色的工作，我们为我们自己的杰出表现负责任，我们不会把滥竽充数的工作表现归咎于别人，我们不会因得到我们不应得到的表扬而沾沾自喜。与我们自己的良知相比，别人的批评或表扬是次要的。

但是，我们也有从别人那里谋求反馈的谦虚精神，以此作为我们的评估、策划和决策过程的组成部分，当我们讨论“享受冠军的午宴”的问题时，我们将深入讨论反馈的问题。

认清和理解提高能力的这六个条件将使我们能把精力集中在第二象限不紧迫而很重要的事务中。当我们没有意识到或不知道如何解决我们的家庭、团体或组织中长期存在的问题时，我们要花大量时间来处理第一象限重要而紧迫的事务和第三象限重要而不紧迫的事务所产生的危机，我们在第二象限不紧迫而很重要的事务中所做的工作也停留在表面的水平——我们只是治标，而没有治本。

但是，理解这些条件可以使我们把工作集中在更深层次和潜在的问题上，帮助我们了解我们如何在我们的自己的影响圈内发挥作用——无论何种作用——从而有力的改变局面。

二、享受冠军的午宴

建立性格和能力是一个过程，我们在这个过程中所能做的最重要的事情是在日常谋求全面的反馈，要求反馈和接受反馈需要谦虚的精神，你可能需要吸氧才能接受全部的反馈，但是理解反馈并且根据反馈采取明智的行动将有力地影响你的时间和生活质量。

鉴于反馈的价值，一些人把反馈称为“冠军的早餐”，但反馈不是早餐，而是午宴，理念是早餐，自我更正是晚餐。没有理念，我们就失去了反馈的前提，我们只能对别人看中或希望的事情做出反映，我们根据社会的观点过日子，我们落入了陷阱，想让所有的人满意，想满足每个人的愿望，而且到最后我们谁的愿望也满足不了，包括自己的愿望。

但是，如果拥有明确的理念和使命感，我们就可以利用反馈来帮助我们获得更为完整的人格，我们的谦虚足以使我们承认我们有盲点，接受别人的观点将改善我们自己的观点。我们的智慧也足以意识到反馈讲述的是我们自己，同样也讲述了向我们提供反馈的那些人。别人做出的反应不仅反映出他们如何看待我们，同样可以反映出我们在做那些对他们来说很重要的事情时他们的感觉有多好。因为别人对我们来说是

重要的，因为我们的领导作用的组成部分是就重要性达成共识，所以反馈的这部分作用也至关重要。但是，我们不会受制于反馈，我们受制于已纳入使命宣言的原则和动机。

我们可以作为雇员得到反馈——从老板那里、从下级那里、从合伙人那里或者从同事那里。我们可以作为家长得到反馈——从孩子那里、从配偶那里、从其他家长那里、从我们自己的父母那里。我们可以在我们的社会角色和家庭角色中得到反馈，或者在其他任何角色中得到反馈，只要是别人的观点是有益的。

丽贝卡：我还记得罗杰第一次要求我们的孩子做出反馈的情形，我差点摔在地上，我想：“好极了，现在我们可以听听反馈了——钢琴练习、胡言乱语、上床时间、家庭琐事……”他们肯定会提出这些事情，一想到这些我就头皮发麻。

罗杰要求每一个孩子在纸上写下三个字：继续、停止、开始，然后他说到：“我正在做的事情当中有哪些事情你们希望看到我继续做下去？哪些事情你们希望我停止下来？哪些事情你们希望我开始做而我还没有开始做？”我得承认我佩服他的勇气。

但是我更佩服的是孩子们的回答中的思想深度，他们或多或少地觉察到这是做出不同反应的一次机会，他们的回答有思想、有帮助、有支持，这些回答反应了孩子们的清醒和感激，他们的建议使我们两个意识到什么事情对他们来说是重要的，意识到如何改进才能使局面真正改观。过了一会儿，我鼓起勇气自己来要求孩子做出反馈，我又一次对孩子在回答中表现出的成熟感到震惊。

多年来，我们一直深深地尊重孩子们的反馈，特别是我们的一些年龄较大的孩子已经离家、见多识广，这不仅对个人有帮助，而且给了孩子们一种参与的意识，有助于建立我们想要建立的那种家庭。

你一接到反馈，最好仔细进行分析，然后找到提供反馈的人，对他说：“谢谢，我欣赏这一反馈，请允许我和你分享这个反馈，你对我是这样说的……”把反馈再回馈给他们，在那个反馈的基础上让他们参与制订一项行动计划。在你这样的同时，你成了一个变化分析师。你示范了变化，你周围的人看到变化之后，他们变得乐于接受这些变化，而且他们也将做出自己的改变。

有多种多样的简单而有效的方法来获得反馈，那种“继续 / 停止 / 开始”的方法只是其中的一种范例，有正式的方法和非正式的方法，反馈可以是匿名的或者面对面的。有客观标准的反馈工具，例如我们在《高效能人士的七个习惯》一书中所列的工具，通常更有效，因为标准涉及集体良知，涉及人们能够认清的原则，而不是更多地反应提供反馈的人的价值观念。

极为重要的是人们不要对彼此的性格做出判断，应该在工作表现和效果标准、而不是在性格标准的基础上提供反馈。一旦最终的结果涉及工作表现的标准，人们将进行反思，改进自己的性格，条件是要取得这些结果就必须这样做。

一家公司的总裁（CEO）要求员工在两个问题的基础上提供反馈，这两个问题是根据我们把时间花在三种不同角色上的想法设计出来的：

◎ 生产者（做必要的事情以生产出想要得到的结果）

◎ 管理者（制订体制并且在体制内与别人一起工作）

◎ 领导者（提供理念和指令，在相互尊重的基础上建立互补性质的团队）

他要求员工通过字母P、M、L的大小来表示他在哪种角色中花费的时间最长，然后他要求员工表明他们觉得他应该怎样花费他的时间。他得到反馈后发现他的得分情况为PML，而绝大多数人认为他的时间分布情况应该是PML，他的人希望他把更多的时间花在领导这个组织上，他们觉得在一个变化迅速的行业里他应该具有前瞻性、审时度势、为公司确定方向，他们认为管理和生产是他们自己也能办到的事情，而他的精力最后放在发挥领导之上。

在这个反馈的基础上，这位总裁把自己的活动做出了重大修改，把注意力集中在商业环境之上，那些为他提供反馈的人鼓励并支持了他的转变。不久以后，这一举动的好处变得显而易见了，他能够发现一些正在出现的趋势并且做出反应，使他的公司一举占据领先地位，极大地增加了市场份额。

这里的要点不是说领导比生产和管理更重要，所有三个方面对这家公司的成功都至关重要，要点是领导作用被忽视了。通过谋求反馈并采取行动，这位总裁意识到领导作用的必要性，获得了以强有力的方式推动他的公司前进的能力。

绝大多数管理人员忽略了第二象限不紧迫而很重要的事务中的领导作用而把精力集中在管理之上，这种注重管理的做法实际上造就了更多的管理要求，以解决所有那些因忽视领导作用而产生的问题，这揭示了重视第二象限不紧迫而很重要的事务的另一个优势。每周的组织会议以理念和观念鼓励领导作用。从另一方面讲，每日的策划增加了对管理的要求，因为这么的时间都花在优先解决危机上。

在某个项目的初期得到良好的反馈将大大改善未来的工作。一个合伙人讲述了这个故事：

在我得到新任务后的第一周，我产生对自己要做的事情的了不起的感觉，这么说吧，我想：“我就是国王。”我觉得自己在控制别人。

接着组织里的一个刚来几年的年轻人走到我面前，说：“我觉得你定下的计划实在令人恶心。”他也许没说这几个字，但是大概意思如此：“这个东西永远都行不通，我觉得我们根本就不应该做这件事。”

我想说：“这是我这辈子听过的最愚蠢的话。”但我只咬了咬牙，说到：“我重视不同意见，你怎么不过来，我们谈谈这个计划？”

15分之内，那个人指出了我的计划中的所有主要漏洞，给我提供了一个全新的思路，这是一次难忘的学习经历，我开始了一个过程，在我所有能找到的持股人当中表决、谈话、聆听他们的意见。我问他们：“你对这个部门的印象怎么样？”我仍保留着那时偶尔留下的大量笔记，使我能够找出漏洞。

许多组织没有得到全面的反馈，他们注重的是反馈的数量，即底线。这是短期的、实打实的数字，但这是一个不完善的信息系统，因为它没有涉及人，甚至不屑于涉及人，它也许记录了他们的行为和他们的成本，但是它对他们的心灵、想法、力量和能力只字未提，它造就了一种底线心态，促使组织忽视那些至关重要但无法衡量的因素，如员工的发展、质量的改进、体制上的工作、长期投资、团队精神、信任的风气和第二线的服务。

我们同一些组织打交道的时间越长，我们就越坚信我们从所有的持股人——客户、供货商、雇员、下

属单位、投标人、投资人、社会和我们自己——那里得到全面的反馈将对质量产生巨大影响。我们有时候把这个360度的反思过程称为“持股人信息系统”，简称SIS。

史蒂芬：有一次我为某个国家的空军指挥官举办一个培训班，这个国家的历史充满了冲突和挑战。当我谈到SIS系统的重要性时，我看到这些将军点头同意，我转向一位负责的将军，说到：“这是否意味着你们也在使用持股人信息系统？”

他说：“这是我们培训这些人的方式，他们是最高级别的飞行员，不是受过训练的经理，每个人每年都得到一份他们要面对的那些人对他们的印象报告以及这些印象的分量，他们把它作为个人和专业发展的基础，没有人能够升级，除非他得到高分，包括从下级那里。”

我说：“你难以想象要把这种观点介入到我们国家中的许多公司有多难，怎么能防止这种做法变成一种人缘竞赛呢？”

他回答说：“史蒂芬，我们国家的生存就仰仗这些人，他们知道怎么做，有时候一些最不受人欢迎的人得到了最高分，因为他们的表现。”

谋求反馈需要谦虚，理解反馈、分析反馈和依反馈而行则需要智慧，但反馈真正是斗士的午餐。

三、成为领导者 / 服务员

当我们正式担任领导角色时，如果我们不置身于微观管理、巡视、检查和解决危机，那么我们的时间用在哪里呢？

我们创造共同构想，我们加强和培养个人和团队的能力，善意地帮助他们发展能力，我们建立相互信任的人际关系，我们做长远计划、统筹兼顾、观察持股人的需要、研究市场的走势、解决体制问题、建立有机的结合。换句话说，我们花时间做那些重要而不紧迫的第二象限事务，这些事务可以带来意义重大的改观。我们不仅是安排时间做眼前的事情，我们实际上做不同的事情，我们成为了一位领导 / 服务员。

这种“服务员式的领导”的概念已经流行很长时间了，但是这种概念从未站稳脚跟，因为提高能力的条件尚未到位，它变成了另一种纸上谈兵，另一种实行仁慈的集权控制的方式，最终招致唾弃。

但是，一旦具备了提高能力的条件，服务员式的领导方式将产生强大的结果。

史蒂芬：我还记得我第一次同一位真正注重提高能力的领导人共事的情形，在此之前，我遇到的领导人基本上都是采取“善意控制”的做法——某种仁慈的官僚做法。然后我到了一个新单位，有了一位新老板，他根本就不用那种理念看世界，他以发展员工能力的理念看世界，我首次同他共事的经历就使我彻底了解除了武装。

我被派去负责一笔大生意，周围有许多经理向我报告工作。我同这个人第一次接触是有一天他打电话给我，从现在看来，我看到了双赢局面的所有要素——期盼的结果、指导方针、人力物力、汇报制度和后果——在整个组织内都已到位，尽管那时候他们没有明文写下双赢或者贴上标签。

这个人说：“史蒂芬，我认为我的角色就是给你提供帮助，所以我希望你把我看成一个帮手，让我知道

我能为你做些什么。”我想：“不错，这是我曾见识到的最好、最体贴的做法，但他基本上是想建立关系，以便能进行干预，确保事情朝正确方向发展，改正那些不正确的事情。”我们以自己的标准判断别人，但是我也是这样想的，所以当我听到他的话时，我以自己的动机衡量他的所作所为，不知道他做事情的理念。

他对我说：“我的话是真心实意的，我想过去看看你，但现在不是时候，你那里可能有许多事情要做，现在不是给你提供帮助的最好时机，你自己决定吧。”

我想：“我觉得他是真心实意的，看来我可以在这里拍板，他恰恰不是一个来回巡查的监工来检查我，他真想帮忙。”

然后他说到：“也许我能做点自我介绍，谈谈我的经历，这样可能对你有点启发，让你知道我怎么会变成你的帮手。”好啊，他的经验似乎比我多上20年，他的资历丰富，而且极为聪明。但是我当时确实有事情要做，我说“也许另找时间会好些。”于是我们把见面推迟了。

数周后，我邀请他来造访，他采取了同样的态度。我到机场同他见了面，问他想讨论什么问题，但他说：“我是来帮忙的，我们可以讨论你想讨论的任何问题。”于是我把他带到一个会议上，我说：“我正在推行这个观点，如果你能表示支持将对我有所帮助。”他这样做了。此后我提出了另一个要求，他也满足了我的要求。每一次，他都转身问我：“还有别的事情吗？”

那么，我开始感觉到：“我是负责人，他是来给我帮忙的。”于是我开始对他无所不谈。在会议上我以自己传统的手法处理问题，我在散会后找到他问：“你觉得我提出来问题的办法怎么样？是否符合你的经验？”

他经常这样回答：“好吧，史蒂芬，你可以考虑其他部门是怎么做的，或者你可以考虑另一种选择。”他没要求我去做任何事情，他基本上肯定了我的责任和我做出决策的权力，但他提供了我可以考虑的范例。

于是，结果变成了我的良知、而不是这个人的良知变成了主导力量，他在其他领域也负有责任，他会离开我去做其他事情，但是我的良知不会离开，它永远和我在一起。

孩子，我是否感到责任重大？所以我开始向他的智慧和经验看齐，他有丰富的资历，但他从来没要求我做什么事情，他总是说：“你可以考虑这种选择。”或者说：“你是否考虑过这种可能性？”

不错，这使我的良知达到了登峰造极的程度，我以前从未有过类似的经历。

此后不久，我又去和另外一个监理人共事，他也是一个非常好的人，但是非常喜欢控制，而且我最终发现按照他的话去做事情有多么容易，但是没有创造的机会，没有学习的机会，我觉得自己完全无能为力，所以我的绝大多数满足感是在下班后才找到的，而不是在工作中，而且这个人周围所有的人都有同样的感觉，他们已接纳了他的风格。

正是这些经历帮我对提高能力和控制进行了比较。

在我们采访一些国家质量金奖的得主时，我们问过他们：“最困难的挑战是什么？”“放弃控制”几乎是不约而同的回答，放弃控制难以做到，有悖于我们的成见，我们中的绝大多数人不具备教我们自己怎么做的

天赋，也不是提高别人能力的良师益友。但是，正如前总统乔治·布什在一次全国质量大奖颁奖仪式上所说：“这些获奖的公司……意识到，他们之所以强大是因为它们的员工拥有威力强大的智力、判断能力和性格。”

所谓的领导 / 服务员的工作就是帮助建立这样的智力、判断能力和性格，这可能要求与传统的思维和做事的方式决裂。例如，你可以：

◎ 带儿子去参加下一次家长会，让他帮助操作这次见面会，让他描述他的表现、谈论他的欲望和希望，如果他愿意，还可让他对老师提供的反馈做出反应，你和老师变成了领导 / 服务员。实际上可以说：“你的教育就是你的伙伴关系，我们能帮忙吗？”

◎ 下一次上级要求你做一份工作表现的审议报告时，你在评议期开始前就把评议的表格交给雇员，记住要讨论表格的内容，因为他们已成为所要实现的结果、准则、资源、汇报制度、工作表现协议的组成部分，然后成为雇员的帮手。在你伴随这个人前行的时候，提出下列问题：

情况怎么样？

你学到了什么？

你的目标是什么？

我能帮什么忙？

在提交审议报告的时间到来的时候，让雇员填写报告单，然后共同讨论，也讨论你的工作表现，你是否提供了适当的人力物力和支持？

◎ 当有人找到你解决问题时，问他或她：“你建议该怎么做？”不要急于解决别人能够而且别人应该自己解决的问题，鼓励他们使用自己的创造能力，找到做事情的更新、更好的办法，让人们的结果负责，而不是对方法负责。

丽贝卡：一些时候以前，我被要求和一组年轻人一起创作和出产一个音乐剧，我当时正在学习领导 / 服务员的概念，所以我决定不仅要生产一部音乐剧，我还要帮助这些年轻人成长，开发他们的才干和领导能力。

通过与要求我帮助创作这部音乐剧的人合作，我制订了一些我认为能够最好地实现那个目的一些准则：

- 划定责任，然后教会年轻人如何履行这些责任。
- 不容忍无能，帮助他们提高能力。
- 帮助他们修正原则，让他们自我管理。

小组的领导人贝基和布兰特都是17岁，他们有才干，对这个项目充满热情，但他们对所有要做的事情毫无经验。我在见到他们说：“能与你们共同创作这个音乐剧我感到惊喜，我知道这将是一部精彩的制作，我想和你们定期会面，我将尽一切可能帮助你们成功，我的工作就是给你们提供帮助，你们要我做什么呢？”

开始他们有点不知所措，实际上他们对要做的事情没什么想法，指望我告诉他们做什么，但我没有告诉他们。我向他们解释了领导 / 服务员的作用，我们达成了默契，我向他们保证我将随时提供信息、帮助和支持。当他们对自己的角色有了明确的概念之后，他们开始思索。“好吧，我们需要一个脚本。”

“好极了，”我说，“你们从哪里得到脚本呢？”

他们讨论了一会儿，他们想出的第一个主意是宣布主题，要求其他年轻人提交脚本。坦率地说，我也不知道这个主意行不行，我们在上演前只有六个月的时间，我希望他们学习，也希望他们成功，我表示了担忧，也表示了对他们的领导能力的信任，而且表明决策权在他们的手上。他们决定设立了提供脚本的最后期限，如果拿不到合适的脚本，他们就可以另起炉灶。

没人提供脚本，所以我在下次会议上说：“好吧，我们从中吸取了什么教训？你们下一步打算怎么办？”他们讨论了各种可能性，然后决定自己写脚本，贝基将负责写文字，布兰特负责谱曲。尽管贝基喜欢写作，布兰特喜欢谱曲，但他们以前从未做过这样的事情。他们觉得不堪重负，有点害怕，但是我对他们的能力表示信任，他们投入了工作。

几周之内，他们拿出了作品，我觉得脚本好极了，而且有一些美妙的原创歌曲。在随后的会议中，他们要求其他年轻人都在制作的每个环节中都发挥领导作用，导演、舞蹈设计、服装设计、伴奏者都是12至17岁的年轻人，我在贝基和布兰特每次召集那些年轻人之前都同两人见面，帮助他们为会议作计划和准备，我在每次会后也同他俩见面，以评估和实行他们学到的东西。我提出我能提供帮助的一种方式是为两个人各找一个成年人作为顾问，给两人提供咨询、培训和帮助，而不是做他们的工作。贝基和布兰特喜欢这个主意，于是我列举了在各个领域能提供帮助的成年专家，同他们见面，向他们解释我们采取的帮助年轻人成长的方法。

事情的进展让我惊喜，在我们三个人定期会面的时候，我会问：“进展得怎么样了？”他们将分享自己的经验，谈论自己的沮丧和忧虑。当他们要我提供建议时，有时候我会说：“你考虑过这种可能性吗？”或“也许你可以这样做。”但更多的时候我会说：“这真是个问题，你能推荐什么想法？”在某些场合，我会温和地提出一些他们没有考虑到的问题，当他们意识到这确实是他们的责任而且没有人为他们做时，他们提出的创造性想法着实让我高兴，但是他们有许多人愿意根据他们的指令工作，帮助他们把梦想变成现实。

一贯遵守那些准则是不容易的。在一次排练当中，其中的一位成年顾问——他在技术上很能干而且习惯于采取更为控制式的领导风格——开始拾起了那位小领导的工作，而实际上人们希望他给小领导当顾问。我当时的冲动是想走上前去说：“你干什么呀？你知道我们要帮助这些孩子自己学会怎么做这些事情。”但是我认定要等着看看这些小领导人怎么做才符合我们的初衷。他们最后来到我面前，描述了这个问题的。我说：“这确实是个问题，你们打算怎么做？”他们讨论了这个问题，然后决定让这位小领导找到那个成年人提出这个问题，她在处理这个问题时带着勇气和体贴，而且问题得到了解决。

最终，他们让90个年轻人参与了这个音乐剧的制作，两位年轻的领导人和参加制作的每一个人都奋力

工作，而且学到的东西比他们在成年人操办这次演出的情况下学到的东西要多得多，而且这次制作的质量之高令人难以置信，看过这个音乐剧的人被感动得落泪。在当地演出这个音乐剧之后，这些年轻人应邀到临近的一个城市的一个大的会议中心为数百人加演了两场，两个夜晚都掌声如潮。

我发现，担任一个领导 / 服务员要比担任一个控制型的领导要困难的多——特别是在第一次，但是回报也大的多。这部音乐剧动人心弦，但更令我激动的是我感到这些年轻人今后无论去哪里，他们将随身带着这些增加的能力，在他们从事的任何工作中实现质的飞跃。

“通过人来完成任务”是一种不同于“在完成任务时造就人”的理念。通过第一种理念，你可以让人完成任务，但是通过第二种理念，你让他们完成任务时具有更大的创造性、合作性和更大的效果.....而且在这个过程中，你也同样建立在将来做更多的工作的能力。

这一切听起来都不错，但是.....

绝大多数人都能看到这种以原则为中心的 leadership 方式足以建立提高能力的环境，但是面临着挑战，汽车一旦上路，我们将会面临深刻检验我们能力的各种路况，要求我们通过崭新而有力的方式获取和发挥能力，作为本章的总结，我们想谈谈在建立从内到外增加能力的环境时最常面临的挑战。

如果我的老板从未听说过双赢怎么办？

即使你的老板从未听说过双赢，他或她至少听说过“赢”，那就从“赢”谈起。你甚至不用使用“同舟共济协议”这几个字，你就对老板说：“我一直在回顾我自己的作用，我想确定我们是否就我要做的事情达成了一个明确的协议，这是我认为要优先做到的事情的一个名单，你能否费心看一下，如果你有不同看法能否让我知道？”谋求理解别人，讨论这个问题，商定想要实现的结果。

另择时机，你可以重回主题，说：“这是我目前了解到的主要的政策和原则，还有什么我应该了解而了解的事情吗？”以同样的方式，你可以贯彻双赢的五大要素中的每一个要素。

这需要几个星期，甚至几个月，但此后你可以根据双赢的原则进行工作，如果上级的要求不符合这个协议，你可以重新谈起这个协议，说：“据我理解，目前这是你要我办的急务，你希望我改变什么吗？”也许是那个要求真正改变了工作方向，也许只不过是传达给你的另一个“要做的事情”（现在也许要传递给另一个受紧迫感驱动的人、而不是你）。这个协议可以给你和你的老板一个进行衡量的标准。

我的老板不希望我提高能力怎么办？

一位女士讲述了这个经历：

我工作的环境着实是一个“优秀的老小子”俱乐部，他们的最高管理层都是60岁的老人，在所从事的行业里干了多年，而且他们的态度是：“去，小姐，给我倒一杯咖啡。”很难让别人把你当回事儿并且得到晋升的机会。30年来他们一直以同样的方式做事情，他们不希望改变。当某位明眼的秘书站起来说到：“我真希望实行这种双赢。”他们没工夫听。

从现实中讲，确实存在这种风气根深蒂固的情况，而且人们已经习以为常、很难改变，特别是当你的影响圈小的时候。如果环境对你来说无法取胜，你最好的选择就是另寻一个环境。

不过，有许多、许多的例子表明，人们在类似的环境下能够极大的改变局面。

罗杰：一些年前，我奉命负责为一家大公司制订一个培训计划。当我到达的时候，一位秘书留任，她在那里已经工作了一段时间。我的态度不是：“去，小姐，给我倒一杯咖啡。”但是，我所做的也只是在员工名单上查过她的履历——“能力强的秘书，控制”，然后我就忙着做“更为重要的事情”了。

在我能期待的每一件秘书工作中她都做得非常出色，但她渐渐地开始做更多的事情。在做过几次笔录之后，有一天她把那些信拿给我——信已打开且分好类，她说：“如果还有别的信你想以和昨天同样的方式回信，我会很高兴地为你起草回信，为你节省时间，你可以进行审议，然后谈谈你的看法。”我当时觉得时间紧迫，所以我说到：“为什么不呢？”她递给我的草稿写得不错而且灵敏——比我亲自动手要好。在一段不长的时期内，她起草了95%的信件，然后让我审批。

由于我对她的写作能力留下了深刻印象，我问她能否参与编写一个培训手册，她同意了，所以我让她撰写一个特殊的章节，让她草草地记下了几个观点。她不仅加入了自己的观点，她就所要求的材料写出了一份优秀的草稿。

最后，她成了讲师和这个部门的助理经理，我最后发现她持有传播学的硕士学位，而且她接受秘书职位是因为她当时只能找到这个职位。那次培训计划非常成功，她是一个主要的原因。

这位女士提高了我的构想，看到了一个人在完成某项任务时是多么有效率。自那个经历以后，我永远改变了对秘书以及他们的潜能的观点，而且此后影响了我同每一位秘书打交道的方式。我的一些最优秀的工作伙伴在开始时做秘书，逐渐提高了自己的能力并朝上发展，或者继续作为能力令人难以置信的秘书，因为他们想做秘书。

几乎在所有的情况下，如果你在自己的影响圈内建立自己的技巧和能力，你就可以改变人们对你和你的工作的看法。如果你对自己在工作中怎么干没有明确的概念、不愿付出代价来做出改进，就可能轻而易举地使自己丧失能力，沦入怨天尤人的境地。关键是要不断获取能力，意识到你可以在改变人们的看法或改变环境之间做出选择。

如果我的手下人不想提高能力怎么办？

一些人吃透了“根据目标进行管理”的经验苦头，他们享受了一些自由，然后就因为一些深刻的创伤而浅尝辄止了。他们的态度是：“仅仅告诉我做什么，让我在最短的时间内挣到尽可能多的钱，然后让我脱身。”另外一些人认为工作中发生的事不会对生活质量构成影响，他们在下班后才会心满意足，他们已经达到心理上的平静，而且不希望别人打搅。

双赢涉及的人该怎么样就怎么样，而不是你希望他们怎么样，所以你应该接受他们的情况，你能够在任何程度的主动性上建立同舟共济协议，只要他们感到舒服就行，但要彻底做到开诚布公，把你的议程放

在桌面上。

“我感觉你宁愿只满足于现状，你认为如果自己做的不错，那就足够了。如果我们能够就工作表现和责任的级别达成一致，如果从现在看是你赢了，那也不错。”

“但是，我希望你知道我真的重视你，希望你做出贡献，如果机会来临，我会随时通知你。我坚信，假以时日，如果我们能发现你更感兴趣的领域并且工作更为主动，这对于我们两个来说都会更好一些。”

为了提高员工的能力，你可以做的其他事情包括：

- ◎ 请他们参与制定团组或组织的使命宣言。
- ◎ 当他们带着问题来找你时，问他们：“你有什么建议？”
- ◎ 保持耐心，让团组里其他主动性高的人的例子自己说话。

如果我工作的地方的体制是非赢即输怎么办？

假设你是一个小部门的经理，而且你笃信某种团队管理的办法，你和你的团队一起建立了一个使命宣言，而且这个宣言效果不错，团队里所有的成员都买账，他们喜欢它，他们对它激动不已，它使他们获取了能力，他们有一种伙伴的感觉。

但是你的组织里有一种安排，迫使你对手下的四个人的表现进行排名，这是一个不匹配的体制——你得雇用那些胜者，花时间把他们挑选出来。那么，你怎么办？

让他们参与这个问题，共同找出解决方案。

你可以把他们聚在一起，解释这个体制是如何运转的，问他们是否有创造性的观点，共同致力于在体制内满足他们的需要。“这是你们面临的问题，你们有什么建议？”

如果你的可信度高的话，你们可以共同找出真正的第三解决方案。

取决于你的影响圈以及别人信任你的程度，你为改变体制所做出的努力可能会波及和影响整个组织，如果你有耐心并坚持不懈，而且你在正确的原则下行事，你所创造的积极变化可能会使每一个人受益。

碰到僧多粥少的情况怎么办？

在一个大型的石油组织内，一个人说到：“在糟糕的时刻怎么办？当你要大规模裁员的时候怎么办？”

另外一个人站起来说到：“我来告诉你怎么办，我们不仅裁员了，而且整个关闭了一个工厂。”他接着告诉我们他们的高级经理如何从一开始就让每一个人参与这个问题，他们谋求理解别人，共谋合作于双赢。他们在一起审议了经济数字和财政数字，审议了他们的行业和他们的公司的状况，每个人都看到了宣告他们的工厂注定要倒闭的经济现实，已经没有出路，市场正在枯竭，他们都能看到工厂已经无法挽救。于是，他们一起把精力集中在下岗的准备工作上。

在工厂关闭的那一天，记者来了，他们原本期待着看到纠察队、抗议、愤怒和敌对行动。相反，他们惊喜地看到了在肯德基炸鸡店举办的一个大型告别派对，公司的风气中信任程度如此之高是因为这些高级管理人员开诚布公，让人们参与了这个问题，共同找到了解决方案。

如果情况变化怎么办？

当你有了一个新老板时怎么办？当你所在的部门重组时怎么办？当你不再想要原来想要的结果时怎么办？

那么，组织之外的变化又怎么样呢？你如何适应变化中的环境？供货商变化了怎么办？股市崩盘怎么办？或者是市场的趋势突变？你如何在协议的框架内对所有这些问题做出补偿？

建立伙伴关系的当初就应考虑到情况会变化，这不是一项法定的协议，人们也不会对这项协议感到畏惧，它建立在信任的基础之上，目的不是为了把人们绑在一起，而是给他们以自由，它是一种比较好的交流方式，也是一种较好的表明愿望的方式，建立这些协议的初衷就是随情况而变，任何一方都可以在任何时候提出改变这些协议，它是一个充满活力的文件。

如果我害怕自己在捣乱怎么办？

我们的计划的一位参与者——一家大公司的经理——讲述了这个故事：

我出席公司的一次会议，与会者正在讨论一些重要的政策，这些政策将对公司的环境造成重大的不良影响，我坐在那里的时候，我意识到了这一点，尽管我思绪如潮，但我基本上没吭声。

“为什么？”我问自己，“为什么我害怕开口呢？我在几年前从外面受雇于这家公司时我心里没有恐惧，我曾公开表示自己的感觉和担忧，我自信，我在做事情时问心无愧，是什么造成了这种变化？”

在我深思熟虑时，我意识到从那时起，我退休后将获得大量利益，我买了一所新房子，我在分期付款买一艘游艇。基本上，我不想做任何可能危及到我的经济安全的事情，我意识到所谓的“金手铐”紧紧地拷住了我。

当时，我做出两项决定，保证我的财政状况稳定并且建立一些储蓄，不断改进我的工作能力，我再也不想出于对一份工作的依赖而牺牲我的真诚了。

这位经理说，他后来走到了员工开会的地方，递给了每个人一张报纸，让他们看招聘广告。“仔细看看，”他说：“看看招聘广告中有没有比你们现有的工作更好的工作？”他们看了这些广告，他们中的许多人确实发现了看上去确实不错的工作。“好吧。”他说：“去看看这些工作，看看你们能不能配得上这些工作，然后回来讲讲你们的经历。”

第二天，当他们回来的时候，绝大多数人都吃惊地发现他们不够格，他们不具备那些工作所需要的新技能、新知识和新信息。这位经理讲述了自己的经历，并且鼓励他的员工把他们的经济安全建立在能力之上，而不是工作岗位之上。

如果你发现自己做事不敢担责任、不能鼓起勇气说话或者不敢挑战各种假设，那么你对不起自己，也对不起自己的组织。检查你的恐惧心理，解放自己，为的是你能提供你最好的服务。

如果我的同事不可信怎么办？

如果你对一起工作的同事感到严重怀疑怎么办？如果你质疑他们的能力甚至性格怎么办？你如何在信

任的基础上建立同舟共济协议呢？

以下是一些关键的原则：

1. 首先审议自己的心灵：成功总是从内到外的，从审议你自己开始，你如何看待这个人，你的成见是否是问题的一部分？你真心希望这个人获得成功吗？你相信这个人有成长和发展的能力吗？

根据我们的经验，绝大多数人从心里不想变得无能为力，他们也没有故意表现得小气、奸诈或者耍手腕操纵别人，他们只不过是还没有完全进入角色。通常，对性格的负面判断是从误解产生的，应该从良好的愿望出发，你坚信某个人会奠定同你一样的交流语调，性格和能力总是连续不断的，确定你的理念符合原则。

2. 培养自我责任和自我管理

重要的是意识到你最终不为别人的发展负责任，我们永远不会真正改变一个人，人必须自己改变自己，但是我们可以提供帮助，我们能成为某种源泉，我们可以培养、鼓励和支持。我们可以成为领导 / 服务员。

把同舟共济协议作为成长的工具，它的灵活性足以对因能力和性格引起的广泛问题，调整这个协议以适应局势。

对想要实现的结果应明确和现实，通盘考虑，你建立一套虚伪的期望对谁也没有好处，弄清你自己代表着所有有关方面的利益——公司、家庭、或工作团体和个人。在某些案例中，雇员可能会自己选择放弃目前的工作，换一个更适合自己的技能的岗位。

讨论准则问题，是不是应该建立更多的准则？也许你希望进行更频繁的交流。讨论主动的级别，也许你在此时此刻认为第二级别的主动程度就足够了，随着工作表现的改善，主动程度应上调。

审议人力和物力，什么人或事务特别有帮助？给予每个人每一个成功的机会，也许同舟共济协议应包括支持员工上夜校或参加公司的培训班，或支持个人的读书计划。在家庭里，协议可以包括帮助家人获得某种技能，把家长作为帮助孩子发展的某种资源。

具体讨论责任和后果，使用短期的回报制度，帮助人们建立根据标准评估自己的表现的能力。再次强调，你表现出虚假的软弱或强硬都不能给你带来好处，面对现实，帮助人们看到他们的行为的后果。

某些时候，最好提供直接的反馈，不要把自己看成是裁判或陪审员，应该做帮手，把你的反馈集中在同舟共济协议的基本要素之上，让协议发号施令。在你们共同审议协议而不是相互威胁的情况下，防卫心理被放弃，原则发挥了老师的作用，鼓励人们说出自己的心里话，可以提出这样的问题：“你觉得自己的表现怎么样？表现是和协议联系在一起的。”“你的同事觉得你的参与程度如何？”建立自我意识，帮助他们看到现有的工作表现的逻辑后果，如果你表现出明确的交流和信任，人们将乐于学习和成长，他们自己的良知将指导他们。

你可能想提出一个人应收集从别人那里得到的反馈，也许是这个人不知道其行为对其他人构成了什么样的影响。必须以体面的方式提供这种反馈，直接向这个人提供反馈，而不是向你。如果一个人高度依赖

别人的观点，他或她就可能存在盲点——这是难以承认的弱点。如果有人过于脆弱或敏感，你可以让他们参加职业发展计划，克服他们已经意识到的弱点，他们将逐渐获得安全感，乐于接受对他们的盲点的反馈。

总的来说，一旦人们接受这种360度的全景反馈，就会使他们变得脚踏实地，医治自高自大的倾向，使他们变得谦逊。尽管他们不愿承认或表示感谢，这样做确实有效。

在那些时刻表现出额外的支持和关心非常重要，因为他们知道了你在意他们，他们知道，你在告诉他们愿意听取反馈时没有暗地里沾沾自喜。

如果你不信任的那个人是你的老板，开诚布公的交流同样重要，在协议的基础上提供真诚的反馈，可能要花费很长时间才能得到你想要得到的信任。如果你觉得无法表达自己的忧虑，或发现那个人不愿做出改变，你可能想寻找其他岗位或就业机会，在得不到信任的环境下工作对你和组织都是一种消耗。

人无完人，这种现实不应妨碍你建立高度信任的环境的努力，在与人打交道时不要輕易回到生硬和控制的风格，为保护少数人少受困难的困扰而采取过多的控制将对这个组织构成影响。

某公司的有真知灼见的领导人在年度报告中这样写到：

相信人在得到更多自由时变得具有创造性和建设性与其说是盲目相信人性的完美无缺，还不如说是相信人注定要犯错误和罪过，而个人在规章制度允许的信任、自由和相互尊重的环境下更容易克服这些错误和罪过。

如果别人犯错误怎么办

在高度信任的氛围中，诚实的错误被恢复了本来面目——一次学习的机会。如果你在开始时没有成功，想想为什么，与别人交流，开展对话，发现能从这次经历中学到什么，然后继续前进。如果人们害怕担风险，不断地担心滚落马下，对公司来说就不是什么好事。人们无法真正实施自我管理，除非他们能得到犯错误的权利。

一位经理说：

事情总是聚在一起，需要做出独立的决定。作为经理，我希望这些人全面发挥作用，成为有能力的人，运用他们最好的判断来创造工作业绩，我知道那是得到他们的心而不是他们的手的方式。我们达成的协议是，如果他们犯错误，那是我的过错，如果他们再次犯同样的错误，就是他们的过错。他们在做出有能力的决定时受到了保护。

如果不断重复同样的错误，就可能表明协议不符合现实，可能有必要进行更为频繁的交流 and 汇报，也许局势出现了变化，也许你的期望不像你想象的那样明确，也许需要掌握新知识或新技能。

出错可能有许多原因，如果在人们犯错误时你放任自流你就什么好处也得不到，这样会给你的团队或组织的文化中传递一个明显的信号，这个信号可能磨灭竞争所需要的创造性和主动性。不要拿出解决问题的那六大方案，拿出协议，仔细审议这个协议，共同讨论这项协议，做到开诚布公，提出明确的反馈，做

出必要的改进，然后继续前进。

竹子的奇迹

在准备好的土地上种下竹子，在头四年里竹子的生长都是在地下的，在地面上能够看到的只是一个小包，上面长出一个小小的竹枝。

然后，在第五年，竹子长到了八英尺高。

以原则为中心的领导人理解竹子生长带来的启示，他们理解致力于第二象限重要而不紧要的工作的重要性，他们知道花费代价来准备土地、施肥、育苗、浇水和锄草意味着什么，即使他们马上看不到什么成功他们也这样做，因为他们坚信最终将收获果实。

它们将是多么奇妙的果实啊。

你的企业内的文化就是一种无法复制的竞争优势，技术可以模仿，信息可以获得，资本可以买到，但是你的组织内进行有效合作的能力，在第二象限重要而不紧迫的事务中投入的工作以及要事第一的原则是无法收购、转让和安插的。一种高度信任、发展能力的文化总是土生土长的。

对家庭或其他团体中的人来说也是一样，必须假以时日才能培养出高质量的文化，只有按照正确的原则行事，保持耐心、谦逊和勇气，在自己的影响圈内有所作为，你才能够改变自己并且积极影响你的组织，你只有从内到外，才能发展能力。

第四部分

以原则为中心生活的力量与平和

The Power And Peace of Principle-Centered Living

注重第二象限重要而不紧迫的事务的生活方式的结果是什么呢？在确实做到要事第一之后——当我们从原则的角度看问题，当我们在受到刺激和做出反应之间停顿下来，当我们在重要性的基础上行事——将给我们的生活带来什么变化呢？

在本书的这一章节中，我们将展示第二象限重要而不紧迫的事务如何在一般场合下发挥作用——在办公室、在家里和在团队里。我们将展示第四代时间管理系统如何彻底改变了你做事情的方式以及你做这些事情的理由，你将看到钟表、罗盘再加上几张新地图是如何创造一种幸福、美满的生活和大量成果的。我们将确定以原则为中心的生活的核心要素以及主要障碍，我们将讨论在生活的转折点中的信心和勇气。

过以原则为中心的生活并不是目的，而是手段和最终实现目的，它是我们的生活道路上的旅行的质量，它是我们每天在做最重要的事情时要经历的力量与平和。

在以原则为中心的生活中，旅途和目的地是一样东西。

第十四章

从时间管理到个人的领导作用

From Time Management to Personal Leadership

管理在体制内发挥作用，领导作用于体制

我们在本书的开端曾说过，第四代时间管理体制从本质上讲是不同的，比起时间管理，它更注重个人的领导，这不是“旧瓶装新酒”，而是一种崭新的模式。

现在，我们想探讨个人的领导作用在日常生活中带来的重大的不同——在办公室里、在家庭里、在工作小组或团队里。在我们通盘考虑这些范例的时候，我们意识到它们可能并不代表你的情形，不要拘泥于这些范例，在实践中寻找原则，在思维中寻找不同之处，然后在你的环境中应用这个原则，考虑第四代对时间和生活质量造成的影响。

办公室里的星期一早晨

假设这是一个普通的星期一早晨，你是你的公司销售部的财务经理，你是财务经理队伍中的一员，每人负责30至40个帐目，你有自己的办公室，和另外两个财务经理共同使用一个秘书。

你昨天晚上做了本周计划，你现在刚刚坐下，审议一天的工作，你列出了要做的事情清单和做每一件事情的大概时间，其中加星号的事情属于第二象限重要而不紧迫的事务，你打算今天做这些事情。

◎ 准备明天与麦金利公司的财务代表的会议，他明天过来讨论定价问题并就大量进货展开谈判（3小时）。*

◎ 给詹姆森工业公司制订报价并用文传发出（2小时）。

◎ 给10个人打电话，讨论财务发展计划（15分钟至1小时）。

◎ 与比尔共进午餐，讨论沃芬登的财务战略（1小时30分钟）。

◎ 通盘审议一些备忘录和大量的邮件（1小时）。

◎ 下载内部网络上的电子邮件信息——17个邮件（15分钟）。

◎ 收听电话留言信息（10分钟）。

◎ 把文件汇总（1小时）。

在你做出的这些计划之外，几件事情找上门来，需要引起你的注意。

● 两条信息摆在了你的桌子上：

“货物没有抵达安德森的关键账户上（这已是本月第二次发生这种情况）。”

“计划在周三举行的质量委员会会议提前到今天下午三点举行（2小时）。

- 你得到通知，那位秘书已被派往另外一个财务经理那里工作，忙着一个大项目，今天无法为你工作。

- 你的老板在你审议这份清单时恰巧走进来，问你能否根据产品迅速准备一个三个月的财务计划，他需要在下午两点之前把这个报告转交给部门经理（1小时）。

你这一天怎么过呢？你在这种情形下最经常做的事情是拿出一张纸，迅速草拟一份日程：先做什么事，其次做什么，你如何处理这些你原有的计划面临的挑战？你在办公室要待多长时间？你到一天快要结束的时候会变成什么样子？

一种方法是你可以问自己：

- ◎ 这些活动中哪项活动是最重要的？
- ◎ 我可以安全地推迟哪些活动？
- ◎ 我能分派给别人吗？
- ◎ 我能放弃哪些活动？
- ◎ 哪些事情我可以迅速完成？
- ◎ 我如何安排我的计划才能完成最重要的事情？

如果你打算采取这种办法，你可以重新安排好好多事情——也许是你与比尔的午餐、把文件汇总、打账目发展电话，你可以派人去核实安德森的到货情况。你可以安排自己的计划，完成你认为最重要的事情——也许是詹姆森的报价、也许是麦金利的会议筹备、也许备忘录、也许是电子邮件和电话留言、也许是财务计划，你甚至可以在质量委员会会议上提出这些问题。

你也可以通过不同的方式做出这一天的计划，但是我们要说的是你要采取这种基本的方法。你感觉这一天怎么样？你是否感觉到在困境中千方百计做到了要事第一？

现在，考虑这个问题：你的下一个星期一会怎么样呢？或下下个星期一？你这辈子所有的星期一会怎么样？你是否基本上会遇到同样的挑战？也许每个具体的挑战不同，但是这些挑战的性质会不会一样？

这是第三代的成果，如果什么事情都没变化，你这一辈子基本上可以给别人分派任务、拖延和摆脱事务，但那是真正做到要事第一吗？

那么，第四代的方法有何不同呢？

你不是从活动和任务的角度看待每一天，而是从人和人际关系的角度看问题，你把每个过程看成是为组织的使命做出贡献的新机会，重要的不仅是什么时候做事情，还关系到是否需要做这些事情，要问的问题是为什么做、怎么做和什么时候做，既要使用规矩，也要使用钟表。

在决策过程中，你想停下来，触摸自己的良知，你想：

- 以动机提出问题

- 不带借口听取意见
- 带着勇气行动

在你决定什么是你要做的最重要的事情时，你要考虑提高能力的条件以及如何把精力集中到哪些你能获得最大的长期收益的领域。

你可以通过质疑每个活动的性质开始：

- ◎ 这个活动的起源是什么？
- ◎ 我为什么现在做？
- ◎ 这个活动的最重要的原因是什么？
- ◎ 这个活动对组织的动机有贡献吗？
- ◎ 这个活动能否使我最大限度和最好地利用我的能力以及组织的综合资源？

这类问题的答案将决定你要采取的行动。在绝大多数场合，你希望改进体制，你不把任务当成事务看待，而是当作一个更大的进程中的重要指数，你要改进的是这个更大的进程。

让我们来看看这个清单中的几项具体内容，看看这如何发挥作用。在我们审议这些内容时，我们将就第二象限重要而不紧迫的事务可能做出的决策提出建议。你可以选择不同的方案，这很好，关键是对这个基本的过程有一个感觉。

1. 给詹姆森的报价

让我们考虑这个活动，为什么拖延到最后时刻才做这个报价？你什么时候知道这件事情的？你们报价的机制是什么？你对报价的基本观念是什么？其他的财务经理是不是有更好的方式来报价？

假设你意识到今天是报价的截止日期，你急于做成这笔生意，让大家知道你的迫切心情，所以你做出了一项大胆的承诺：“我会在星期一下午之前把报价发给你们。”

但是，他们是否需要你这样做？这是不是不切实际的希望？这是不是没必要的希望？他们什么时候才真正开始审议报价？有没有他们最喜欢的报价格式？

也许他们真的希望今天得到报价，那样你就必须完成报价，但是最好是今天与他们明确想法，明天制订这个报价，以便更好地理解他们的真正需要。无论如何，未来的报价怎么做？你今天能做的事情对未来的报价能构成更大的影响吗？你和你的团队在报价问题上是否建立了有效的合作？你能建立一些有益的标准的价格格式吗？

在你考虑这个问题时，你可能只是意识到财务经理在报价问题上几乎没时间交流，部分原因是你们之间彼此竞争的感觉，你们可以得到佣金，而佣金可能使你们彼此排挤，你意识到别人把最好的想法和办法都藏在了自己心里，而且能从这笔生意中得到好处的人恰恰是你的竞争对象。怎么会发生这种事情？你能做什么才能改变事态？你在自己的影响圈内能做出补偿吗？你能做什么才能带来改变？

也许，你今天可以给同事发出一个备忘录，就报价问题安排一次会议，也许你会提出建立一个标准的

报价格式。今后你可能找到一个在联合的项目上分配佣金的机会，本部门的一个秘书可能被派去制订报价，你需要做的一切就是提供标准之外的信息，可以用同舟共济协议来确定这一切。

但是，通过采取这类行动，你在改变体制，与其说仅仅完成了这件工作，你还为自己和所有的人节省了未来的时间，你在建立相互信任的人际关系，以更为有效的方式满足了客户和委托人的需要。

2. 运输问题

这个问题为什么会出现两次？有没有根本上的原因？其他人是否也遇到了同样情况？还需要谁参与解决问题？

假设你今天与搞运输的人谈话——不是以指责的态度，而是要理解他们和提供帮助。他们是怎样接到订单的？有无办法改进体制？如果这个问题经常出现，也许你能同运输部门一道确定一个解决方案。是否有个论坛可以分析这个问题？你能把这个问题拿到质量委员会讨论吗？也许你能与搞运输的人一起就如何改进运输准备一个报告，让别人参与问题的解决，共同确定解决方案。在你解决这个问题的同时，建立关系，使你在将来也能有效地解决问题。

3. 你和别人共用的秘书

早些时候你为什么没有意识到秘书今天可能不在呢？那个秘书是否全能？他或她喜欢作更大的贡献吗？根据你的秘书对工作的投入情况，也许你今天能订下一个约会，在本周晚些时候与你的两个同事会面，就资源共享启动一个伙伴关系的程序。提出问题，听取别人意见，审议想要取得的结果，什么才能构成大家共赢呢？

也许，那位秘书帮助你们三个人整理信件、备忘录、电子邮件和电话留言对事情是有帮助的，那些需要你立即关注的事情被放在首位，放在你的办公桌上，其余东西放在一个文件夹里，以后再议。如果秘书无法肯定一份文件是否重要，同他或她一起解决，表明你的标准，帮助那个人提高能力，培养自我管理和自我负责的精神，建立能力。

4. 收入展望

你也许会决定今天为老板准备那份收入展望，但也许你可能给自己提出以下问题：

- ◎ 为什么我的老板今天就需要这份报告？
- ◎ 我平常提供的是什么信息以至产生了目前的急务？
- ◎ 我能否建立一个机制，使这类信息有备无患？
- ◎ 其他的财务经理是否递交同样的信息？
- ◎ 我们能否建立某种机制来随时共享这类信息？

今天，你可以准备下一次财务经理会议的议程，你可以在现有的体制上起草一个建议，让每个人都受益。

5. 质量委员会会议

质量委员会会议为什么会提前？这是一次奇怪的会议，你不知道会议的议程，人们都没进行有效的准备，你也没有。这种情况已持续了很长一段时间。你担心你在同运输部经理谈向质量委员会提交一份报告时，他会说质量委员会是他最不愿意打交道的一个部门，简直就是浪费时间，信任度低。那么你怎么做才能改进呢？

也许要做的事情是给质量委员会主席打电话，说明你今天要提出一个重要的建议，而且你无法改变时间，但你希望把它列入下次会议的议程，你有10分钟发言的时间，向会议说明运用质量原则的问题。你也可以表明，你准备和运输部经理共同制订一个改进工作质量的计划。在其他看到孤立时间的时候，你看到的是体制问题。

星期日和家人在一起

当我们从领导的角度而不是管理的角度看问题时，我们将看到以前我们从未想到的机会来临了。

我们的一个合作伙伴也表明了这个问题。同一些有家的人一样，他和他的妻子每周都会和孩子们聚在一起，花上几分钟来协调骑车、功课以及正常的家庭生活中会出现的许多其他问题，但是在某一时刻，他们意识到这是既发挥领导作用也发挥管理作用的一个机会。

他们改变了在一起度过的时间的模式。现在他们不再直截了当地谈论计划，他们把审议家庭的使命宣言作为开端，他们讨论家庭存在的意义是什么，讨论大家做什么才能使家庭获得成功，他们审议了自己的进展，他们重新探讨了原则和价值观念，然后讨论每个家庭成员对家庭的作用——儿子、女儿、姐妹、兄弟、学生、朋友。他们在确定计划时花费几分钟，帮助孩子们确定以原则为中心的目标，改进每个角色的作用，比如共同完成家庭琐事或者每一天互致问候。这些目标很简单，最大限度地发挥每一个孩子的能力——年纪大的孩子多做一些事情，年纪小的稍微少做一些。他们都学习榜样，并且谈论这些榜样。

每周他们都把日历放在冰箱上，让每个人都能看到，他们腾出一些时间来审议一些目标和共同的活动，作为一个家庭聚在一起，一起去看学校的话剧，安排母亲和父亲外出幽会。他们把大事情放在首位，这要花一些时间，但是家庭成员开始学会如何建立人际关系，以及人际关系如何带来改变。这个人说到：“我的七岁的孩子最近告诉我，帮助她的妹妹做她的琐事很有意义，因为作为回报，她的妹妹也给她提供帮助。她说，她再也不讨厌做那些小事情了。”

不同的家庭也许有不同的做法，但是让每个家庭成员都明白他们要实现什么目标并且共同决定实现这些目标的方式将使大家获得能力。作计划不再是一场争论，而是变成了进行积极互动和分享经验的时间。我们的伙伴讲述了这个想法：

我们对这个过程的价值的最重要的感悟是我们在做一次家庭游戏时得到的，大家要求我们的四岁的孩子确定挂在墙上的物品中哪些物品最重要。挂在墙上的东西包括——一个美人和波霸的照片、一张阿拉丁

海报和她自己画的一些图画——她选出了自己保存的那份家庭使命宣言，我对她的选择大为感动，我更加强烈地感受到我们能对自己的孩子造成多么良好的影响以及理解和意识到这些好事有多么重要。

有时候我们未能成功地意识到我们在家里的角色是领导的角色，但是施加影响的机会有多大啊。我们能留给孩子的最大遗产就是建立在正确的原则上的目的感和责任感。

与你的团队或工作小组在一起的任何一个早晨

在工作中的一个小组怎么样？一个部门怎么样？一个整个的组织怎么样？我们如何通过对我们的策划和组织的方式做出重要和积极的修改来看待我们的任务、我们在日常面临的挑战？

绝大多数团队都会作某种形式的计划，他们审议预算需要或者销售数字，然后决定如何完成生产任务。他们目光盯着目标，谈论他们面临的挑战和政治难题，然后按图索骥，分配具体的任务，确定日期，建立相应的体制，诸如此类。

假设你是这样的队伍中的一员，你怎么才能把这个计划的过程转化为领导行为呢？

你在这次计划会议开始时审议你们的团队的使命和理念怎么样？你根据这一使命审议上一轮的工作表现、然后得到教训怎么样？你可以提出以下问题：

- ◎ 什么领着我们朝使命前进？
- ◎ 什么使我们背离使命？
- ◎ 什么事情阻挡我们完成使命？
- ◎ 我们如何建立更好的匹配？

根据使命审议不同的角色和职能，根据使命进行评估，提出下列问题：

- 我们是否规范了行为？
- 是否存在需要改进的工作进程？
- 参与者是什么人？
- 什么人想参与？
- 使用什么原则？
- 我们如何帮助每个人释放最大的能量？
- 我们能在各个角色或目标之间建立有效的合作吗？
- 有没有小组必须马上开始做的事情？
- 有没有小组必须马上停止做的事情？
- 同舟共济协议提高大家的能力的程度如何？
- 我们是否分享共同的愿望？

其实你可以提出无数的问题，你是否是小组或组织的正式领导并不重要，在你的影响圈内行事，提出问题，听取意见，为小组或团队建立一个停顿的时间，帮助人们做出反应，我们怎样才能把我们的效率提

高到一个新的水平？我们如何才能大踏步前进？这些不是管理问题，而是领导问题，这是第二象限重要而不急迫的问题，这表明了第四代的不同之处。

一天能带来多大的区别

在我们履行自我意识和检查我们的模式时，我们发现它们如此根深蒂固，难以改变，通常我们审议要做的工作的清单和我们面前的任务，然后又回到了独立的老路。

我觉得自己是一位时间斗士，我不断地问自己：我怎么做才能生存？怎样才能更快地行动？怎样才能切中要害？我必须不断地搞定事情，不断地改变事情的位置，我知道这是机械的一种方法，但我需要动作更快——回家早一些、问题少一些。每天，我的墙上的时钟的滴答声增加了这种压力，我必须在这个时间完成这个事情，在那个时间完成那件事情，如果我做不完会发生……我必须实施更多的控制，我必须把事情都敲定，我必须防止出现那些预料之外的事情，我必须这样度过我的每一天。

这种模式有自己的分量，这是盘旋向下的走势，我们越努力工作，我们就陷得越深。

在忙于第二象限重要而不紧迫事务的日子里，我们要改变的是我们的思路——我们看待这一天的方式。任务提供了增长和改进的机会，我们可致力于改进我们的能力——学习、扩大我们的技能、增加我们的工作能力，甚至改善我们的性格，变得更加坦诚、看得到另外一种观点、可以经常停顿下来，真心听取意见。我们能够投身于体制的改革，使体制变得更有效率，我们停顿下来听取意见带来的结果令人惊喜。

我站在后面，审议这个大画面，我看到了挑战，但是我把挑战当成建立关系与合作的机会，这将带来大的变化啊。我看到了个人的发展趋势，我看到了自己的规矩和方圆，我问自己：规矩合适吗？我看到力量来自我的生命的各个部分结合在一起，当我停下来看看我的生命的进程——我按照原则行事的结果，我感到欣喜。我看到了一种模式、一种美丽、一个秩序。我行事越符合原则，我就会看到越多的机会，我取得了某种成就，我感觉到了成长，我感觉到做出了贡献，我带来了变化，变化慢但肯定出现了变化，我的构想和使命都要过关了。我感觉到我的信誉在增长，我在性格和能力中获得了力量，我对别人的信任程度也在增加，令人兴奋！

有时候，这是困难的，我们犯错误，我们又重新回到痴迷于紧迫感的老习惯，回到想在尽可能短的时间内做尽可能多的事情的旧理念——甚至我们在忙于第二象限重要而不紧迫的事务时也是如此。

但是，我们越能发挥个人的领导作用、越能致力于第二象限重要而不紧迫的事务，我们就越能感觉到成长，越能感受生活，生活变得更好，盘旋而上，生活中的每一部分都为其他部分增加色彩，每一件好事均沾。

第十五章

结果所带来的平和

The Peace of the Results

我们不知道未来，也不能给未来订出多少计划，但我们能把自己的精神和身体保持得如此纯洁和高贵，我们可以珍视这样的想法和这样的理念，做出光荣的梦想，在随时随地奉命投入光荣的行动时，我们能确定并知道我们作为男人的风度……没有哪个男人能突然摆脱他的习惯和他所珍视的理想。

——乔舒亚·张伯伦，葛底斯堡战役中缅因州第20联邦军总司令

罗杰：在我驶入我们做大多数项目的阳光舞大峡谷时，我经常意识到自己身上发生了某种变化。在我感觉到自己成了雄伟的群山、流淌的河水、五彩缤纷和姿态万千的自然界的一部分的时候，我感觉到办公室里的喧闹与忙碌以及要求和忧虑都烟消云散了。

我发现自己听的时间增多了，有某种静止的状态，我能更多地听清楚别人的意见。在我允许内心的声音说话的时候，我的心态变得愈加平和。

这些时间对我来说是最为宝贵的时间的一部分，因为我触摸到了通常被我抛在一边的东西，它比我每天拥抱的许多东西都要宝贵，我发现自己在反思、在重新思索并且重新做出承诺。

我们中的许多人在踏进大自然时都感觉到某种平和，我们对现实和自然规律的作用恍然大悟，我们无法改变它，我们无法控制它，但这种想法使我们重新振作，我们感到乐于成为某个事情的组成部分，它让我们备受鼓舞，而且千真万确地存在。

在大自然中有某种平衡与和谐的感觉，季节如约而至，如约而去，生命循环往复，付出和收获结合为一个美丽和谐的整体。每一场灾难——风暴、地震、洪水——都是成长和一个更大的和谐而自然的循环的组成部分，自然之美根据它自身的法则展现在我们面前。

自然教会了我们许多平和的心态，提醒我们存在着自然规律，而且自然规律控制一切，伴随着这种提醒的是一种舒适的感觉，即冥冥之中有着秩序，我们可能会尝试着使季节倒转，或者摆脱重力的影响，以人力抗拒自然规律，但我们自身无法成为自然规律，只有当我们发现并遵守生活的基本法则时，平和与生活质量才会应运而生。

什么是平和

我们所谈论的平和显然不仅仅是没有战争，它不是遁入荒野以逃避纷乱复杂的日常生活。我们所谈论

的平和是我们深层次的内心世界的功能，是快乐的生活，它是在生活中被发现的，而不是靠遁世获得。

独立获取成就的方法通常是指平和与幸福来自下列东西：

- ◎ 银行里的存款
- ◎ 控制
- ◎ 认可和名望
- ◎ 一座新房子，一辆令人眩目的汽车或其他物质财富
- ◎ 高人一等的社会地位

其重点是更快或更多地获得这类东西，但结果是什么？是平和吗？是建立在持久的事务之上吗？

花一些时间考虑你自己的生活，对你来说“平和”的意义是什么？它从何而来？你对生活中平和的数量和质量满意吗？

我们在本书中描绘的原则和过程在真北的原则、动机和观点的基础上建立了不同的动机，将帮助缔造幸福与平和，在培养这些理念和第四代原则的过程中，我们可以看到头三代时间管理的真正力量得到支持和加强，而且其弱点被取消。

在确定这几代的时间管理方法的长处和缺点时，我们承认在这几代的许多人使用的方法也代表了第四代的理念。实际上，我们相信，在每一代中都一直有人涉足第四代的原则，因为他们心中有这些原则。我们知道许多人都属于第一代，他们凭良知生活，在需要他们时它们提供服务，我们知道第三代人确定自己的价值观念，在生活中遵守这些价值观念，他们中的许多人恪守带来和平与幸福的原则和生活的法则。但是，我们也知道，与这些基本理念相匹配的机制和过程以及心理的愿望可以更为完整地把它们转变为构成我们的日常生活中的基本要素。

平和基本上是做到要事第一产生的一个功效，“要事”的基础是我们的四大需要和能力——生存、关爱、学习和留下遗产。把要事放到首位是使用我们的四大能力的一个结果——自我意识、良知、独立意志和创造性想像力——通过以原则为中心的方式实现我们的愿望和能力。

我们在把第四代的模式和过程同我们的生活结合在一起的时候，我们发现了另外一种平和：

- ◎ 我们赖以生存、爱、学习和以平衡快乐的心态留下遗产的能力中的平和。
- ◎ 我们的能力发展中的平和，在我们面临选择时赋予我们性格和能力。
- ◎ 我们作为合作者而不是竞争者的平和，因为合作已成为一个活生生的有机合作整体的一部分。
- ◎ 通过学会聆听和依据良知生活的不断上升的平和。

原则永存，我们也确实有良知，这两样东西创造了所有的不同，它们影响了我们的思想以及看待我们周围的一切事务的方式，我们看到了在受到刺激和做出反应之间的停顿的至关重要的意义，以至我们能够聆听良知的声音，然后按照心灵的轨迹做出最后的选择。我们看到了高于自我的动机，这些动机使我们能够以热情和信心把精力和努力集中起来，以创造高品质的生活结果。我们把世界看成是一个充满了无限的第三选择方案的地方，我们意识到了建立相互匹配的机制的重要性，我们可以依此做出每一次的组织和策划，强化我们的心灵的习惯，缔造平和。

	概要	工具
第一代	备忘录	简单的笔记,检查清单
第二代	计划与准备	日历,任务簿
第三代	计划、轻重缓急、控制	把价值观念和目标以及日常计划联系在一起的策划者

第四代	重新获得的力量	克服的缺点
四大需要与能力 生存 关爱 学习	留下遗产 通过确定目标和分清轻重缓急满足了某些需要 (第三代)	●首要的事务——那些直接摆在眼前的事务(第一代) ●奢望——不一定是你真正想
留下遗产		得到或实现的事务(第二代和第三代)
“真北原则” 四大能力 自我意识 良知 创造性想像力 独立的意志	为结果负责 (第三代)	●单凭技能无法发挥效率和发挥领导作用——尚需性格(第二和第三代) ●认为你能控制,而不相信起控制作用的是自然法则和原则——“自己即法则”的虚荣(第三代) ●根据紧迫程度和价值观确定“要事”(第三代)

创造性想像力	●更具效力的会议和有准备的发言(第二代) ●联系价值观念(第三代)	●构想的力量未被挖掘(第一、二、三代)
角色的平衡	●压力降低(第一代)	●忘记或忽略对他人的承诺,人际关系受损(第一代) ●负疚感、计划过多和角色之间的不平衡(第三代)
角色的力量	重新获得的力量 ●通过目标和策划获得更大成就(第二代) ●利用长期、中期和短期目标的力量(第三代) ●把价值观念转变为目标和行动(第三代)	克服的缺点 ●默守陈规(第一代) ●相对收获无几(第一代)
本周的展望	●不设置过多的计划和机构(第一代) ●理清要做的事情(第一代) ●理清承诺和任务(第二代) ●通过计划及理清轻重缓急提高个人生产力(第三代) ●提高效率(第三代) ●为生活建立机构和秩序(第三代) ●加强对时间和自我的管理技能	●非真正的机构(第一代) ●作为忽视计划和机构的结果,从危机走向危机(第一代) ●每日计划难以摆脱只注重急务的局限和危机的管理(第三代)
在做出选择的时刻的完整性	●在更重要的事情出现时有做出调整的能力——随机处置的灵活性(第一代)	●独立的思维与行动——把人看成是实现目标的手段或障碍(第二、三代) ●可能把人看成事务(第三代)

做到要事第一培养了平和的心态

我们在本书中讨论的原则和过程培养了我们生活的所有四大方面中的平和心态——良知的平和、思想的平和、人际关系的平和，甚至是身体的平和。构想提供了动机和意义，职能变成了做出贡献的合作手段，目标变成以良知驱动、充满动机和完整的成就，这个星期在成长的圈子里在使命和此时此刻之间搭起了桥梁，磨快锯子是每日和每星期常做常新的工作，每一个做出选择的时刻都成了我们发挥能力和以完整

的人格行事的空间。

共同构想和同舟共济协议使我们能够把人看成是机遇而不是问题，我们意识到人不是事务，也不仅仅是分配任务的对象，他们是活生生、有呼吸的人，在受到刺激和做出反应之间有自己的空间，有自己独到的能力，有同我们合作的能力，共同做到要事第一，可以超过我们自己单打独斗所能取得的任何成就。

这些原则和过程改变了我们中的大多数人对时间和我们的生活质量的看法，这对平和的心态至关重要，因为失望基本上是愿望没有得到满足的结果——我们认为某件事情或其结果水到渠成、而实际上事与愿违，因此我们感到沮丧。

从根源上说，问题出在我们许多想法来源于成见、个人的道德或社会的影响，而不是来自真北的原则。它们是存在缺陷的构想，没有建立在生活的基本规律的基础之上。

我们中的许多人有意识或无意识地认为，我们在过完一天之后能够实现我们的计划。结果是，一旦出现意外的挑战，我们感到沮丧。我们基本上把人看成捣乱因素，我们把变化看作敌人，我们的平和与幸福取决于我们能否在每天中贯彻计划以及做完清单上的每一件事。

但是，如果改变想法怎么样？——我们把每一天看成新的激动人心的冒险，我们有路线图、有罗盘带领我们走进未知的领域，在我们把问题看成是为别人提供帮助的机会时，在我们面临的局面不按照我们确定的轻重缓急发展时，相信我们的罗盘将带领我们朝最好的方向发展吗？如果我们在晚上上床的时候知道我们一整天都做到了要事第一，我们的平静与幸福会是怎样的情景？那种期待会给我们每天处理现实的方式带来变化吗？

让我们来考虑另外一种期待，我们中的许多人有意或无意地希望生活中没有挑战，结果是，任何挑战和问题都会带领沮丧，结果与希望大相径庭。

但是，那种希望是不现实的，阻力是生活的自然组成部分，就像我们克服阻力才能锻炼肌肉一样，例如举重，我们通过克服挑战和负面因素才能锻炼我们性格的力量。正如斯科特·派克女士在《荒芜人烟的道路》一书中所说：

生活是困难的，这是一个伟大的真理，最伟大的真理之一，它之所以是一个伟大的真理，是因为一旦我们看到这个真理，我们会跨越这个真理。一旦我们知道生活是困难的——那么就会变得不再困难，一旦承认这一点，生活是困难的事实变得无关紧要了。

如果我们认识到将会出现挑战，那么挑战就不会带来沮丧。

另外一个例子是，我们都期待着别人会同意我们的观点，去做那些我们认为他们应该做的事情。当别人不同意我们的观点时，当他们有问题和顾虑时，当他们没有热情地支持我们的决定时，当他们有另外的观点时，我们感到沮丧。

当我们认识到人们对事务会有不同看法时，当我们尊重这些分歧时，当我们意识到人们拥有建立第三种解决方案的天赋时，会带来什么变化呢？

未实现的愿望带来沮丧，但是我们的愿望在我们的控制之中，我们谈论的不是降低我们的愿望，而是

把这些愿望建立在现实的基础之上，在我们的生活中杜绝沮丧情绪的最有效的方法之一就是检查我们的愿望，一旦我们感到沮丧，我们就回到问题的根源：

◎ 我有哪个愿望被违背了？

◎ 那个愿望是建立在现实的基础之上吗？

◎ 我应该做什么来改变那个愿望？

◎ 我能从这件事情中吸取什么教训以便对将来的愿望造成影响？

当我们的愿望未建立在现实的基础上的时候，我们自己注定要沮丧，缺乏平和的心态。

两大关键因素：贡献和良知

在我们讨论过的所有原则和过程之中，对于平和心态最重要的两大基石就是贡献（留下遗产）和良知，我们的四大需要中的每个需要都至关重要的同时，贡献赋予了其他需要意义并使它们充满活力；在我们的四大能力中的每一个能力都至关重要的同时，良知赋予其他能力意义，并使它们充满活力。

贡献

最近，柯维领导才能培训中心与公共广播公司（PBS）一道把我们在英格兰拍摄的电视剧加入了公共广播系统。这部电视剧中的核心人物是一位英格兰人，他童年时代曾浪迹街头，后来变成了红极一时的成功作家，买下一座好房子，有一个可爱的家庭。不过，在故事发生的时候，他正在遭遇“作家障碍”，在一段时间内，他无心写作，他的创作灵感似乎枯竭了，债务不断攀升，他受到了来自出版商的巨大压力，他越来越担心自己的孩子将来会像自己或他在周围看到的许多人一样流落街头。

他失去了勇气，难以入眠，他晚上开始在伦敦的街头漫步，他看到了贫困的景象，看到了孩子们在工厂加夜班时所面临的非人的待遇，看到了家长们为维持生计而进行的苦苦挣扎。他逐渐被所看到的现实深深打动——自私和贪欲所产生的冲击以及那些想利用别人的人。一个想法涌上心头，并开始在思想里生根发芽：他能做一些事情来改变局面。

他以前所未有的精力和热情重新投入了写作，做出贡献的念头激励着他，使他笔耕不辍，他不再满腹狐疑和唉声叹气，他不再担心自己的财政状况，他想把这个故事告诉世人，他想尽量把书价定到最低，他想让尽可能多的人得到这本书，他的生活发生了变化。

结果，世界发生了变化：查尔斯·狄更斯的大作《圣诞夜的卡罗》照亮了世界上数百万人的生活，150年来，他的构想留下了希望、温暖和关爱的遗产。

绝大多数靠单打独斗获得成功的构想的结果都是彻头彻尾空泛的，如果缺乏有意义的动机，它们是虚幻的，造就的满足感也是昙花一现。

只有当我们更注重贡献而不是享受，我们才能尽可能多的在生活的各个层面创造平和心态的条件，它给我们留下遗产，使我们发现生活、爱和学习意义。

良知

第三代的大多数构想中都包括某种混合的自我意识、独立的愿望和创造性想像力，但是没有良知，就没有平和的心态。

史蒂芬：有一段时间我在一所大学工作，我荣幸地接待了一位著名的心理学家，他曾担任一个全国性的心理学会的主席，这个人被尊为“完整人格疗法”之父，这是基于平静的心态、真正的幸福的一种疗法，根据良知和完整的性格生活以求达到心理平衡。他认为有史以来良知在所有的文化、宗教和社会背景中都涉及到对正确和错误的总体判断。

一天下午，在两次讲座之间的空余时间，我开车把他带到了那些大山之间，去看那些激动人心的景色，我趁机问他是如何相信这种完整人格的疗法的。

他说：“这是一个很隐秘的问题，我一生跌宕起伏，充满了高潮和低谷。有时候，我在同人谈话之后倍感失落，十分脆弱，我开始滑入绝望之中——差点结束了自己的性命，鉴于我的职业教育和我所从事的职业活动，我足以明白发生了什么，而且我知道我很危险。这时候，我克制自己，不要自杀。一两个月之后，我能够走出家门，重返工作，又过了大约一年的时间，我旧病复发，住进医院，随后我逐渐康复，继续从事我的研究和写作。”

他接着说到：“在我担任心理学会主席的时候，我的身体极为不适，心情沮丧，我甚至无法去开会，也无法主持办公室的工作。那时候，我问自己：我的生活和职业是否出现了问题？我从内心里知道我多年来一直靠一个谎言过日子，这是我的生活中的一个黑暗的部分，我一直没有坦白。”

在我们驱车同行的时候，他开始讲述这些事情，我的心情变得非常沉重，甚至有负疚感，我有点担心他会继续说什么。他接着说到：“我决定实现一个重大的突破，我放弃了我的压抑感，我向妻子坦白了，多年来我第一次感受到了平和的心态——不同于我自己克服低落情绪和重返工作岗位的那种平和心态，它是一种发自内心的平静，一种自我坦白的心态，一种自我完善的心态，一种完整的心态。”

“从那时起，我开始探索自己的理论，也许我看到的许多问题都是自然良知被忽略、否认、侵犯的结果，导致完整人格的丧失，所以我开始琢磨这种想法，研究它，我开始与其他医生合作，他们在治疗病人时开始使用这一构想，所收集的数字使我逐渐坚信，这就是问题的根源，这就是我从事完整人格疗法的来龙去脉。”

那个人的坦诚和信仰深度给我留下了极为深刻的印象，同样也给第二天在大学里出席论坛的数百名学生留下了深刻的印象。

这个心理学家的个人经历和研究工作明显表明了良知在营造平和的心态中所发挥的基本作用，而且根据他的陈述，那是一种“不同类型的平和心态”。显然，他把自己的一些能力发挥到了很高的水平，明确认清自己的形势并且约束自己表明了他有强烈的自我意识和独立的愿望，他在自己的领域的工作活动的认可表明他高度发挥了创造性想像力，但是在触摸到自己的良知之前，他一直未能找到他所希望的平和的心态。

心理疗法数十年来取得的经验、积极的心态和创造性想像力的发展表明，没有良知的基本要素就无法实现平静和长期的生活质量，良知使我们接触到现实，把我们同缔造平和心态和生活质量的原则联系在一起。

两大障碍：泄气和骄傲

获得平和心态的两大致命障碍是泄气和骄傲。

泄气

泄气实际上是失去了勇气——缺乏勇气，泄气与我们讨论的所有事情格格不入，泄气是因为我们把生活建立在幻象而不是原则的基础之上，是攀爬搭在一堵错误的墙上的梯子的结果。当我们疲倦、失态或负债时，当我们的人际关系破裂、当我们没有成长之时、当我们漫无目的或失去了生活的动机时，泄气就出现了。当我们失去构想、当我们心理失衡、当我们未能达到目的，泄气就出现了。当我们局限于每一天的视野或急务时、当我们在面临时未能以完整的人格行动时、当我们以竞争的方式和狭隘的方式思考时、当非赢即输的关系充斥我们的生活之时、当我们的环境充斥着背后使坏、勾心斗角和相互攀比时，泄气就出现了。

泄气等于在丛林中迷失了方向，没有罗盘，也没有精确的路线图，发现人们递给我们的许多地图把我们带到了离我们的目的地更远的地方。

从另一方面讲，勇气来源于我们知道原则的存在、知道以平衡的方式来满足我们的需要和发挥我们的能力、拥有明确的构想、在角色中达成平衡、有能力确定和实现有意义的目标、拥有超越目前的急务的眼界、在做出选择的时刻表现出完整的性格和能力、在相互依赖的现实中进行有效合作的宽宏大量的思维方式。勇气来自心灵，又与心灵联系在一起，创造了希望。

无论我们在哪里，发展勇气的最好方式都是确定一个目标，然后实现这个目标，做出一个承诺，然后遵守这个承诺。无论这个目标或承诺多么微不足道，这个行动将开始建立我们的信心，我们在面临选择的时候可以完整的性格行事，它可能是早晨及时起床甚至是让胃口服从营养的需要这类的小事。但是，如果我们开始向自己和他人做出承诺并信守承诺，我们就已在一条路上迈出第一步，这条路将通向信心、成长与平和的心态。

骄傲

骄傲甚至是一个更大的绊脚石，妨碍我们变成以原则为中心的人士的最大危险是骄傲，尽管我们通常用这个词来形容内心的喜悦或对某人或某事高度的满意——我们可以对杰出的工作感到骄傲，也可能对儿子或女儿的取得某样成就感到骄傲——骄傲也可以用来形容对生活造成最大的破坏的构想。

如果我们想到“自满”这个词就能更容易地理解骄傲的负面影响，一个自满的人基本上是有竞争力的，通常会把他或她自己抬高到别人之上，用C·S·刘易斯的话来说：

骄傲不是从获得某样东西中得到快乐，而是从比别人更多地得到的这样东西而获得快乐.....是这种比较使你获得了骄傲，一种高于别人的快感。

考虑一下骄傲对满足我们的基本需要和发挥我们的基本能力所构成的影响：

◎ 生活中的骄傲意味着人们不怎么关心他们的收入是否满足他们的需要，条件是他们的收入多于别人，他们总是把表面的东西——他们的头饰、衣着和身体——同别人比较。

◎ 爱的骄傲出现是因为人把自认为是朋友的人的数量和地位来衡量自己的价值，或者把从他人那里得到的赞扬的数量来衡量自己的价值。

◎ 学习中的骄傲并不在于人们掌握的知识的多寡，而是在于他们是否拿到了最好的文凭和最高的地位。

◎ 留下遗产的骄傲不在于理解给予的意义，而在于比别人留下更多的东西，在于获得别人对给予的认可。

骄傲实际上是情感的寄生虫，没有深层次的快乐，没有满足感，没有平和的心态，因为总有可能是有的人更漂亮，或有更多的钱，或有更多的朋友，或更大的房子，或更新的车辆。

骄傲是有害的，因为它毒害了意义和动机，骄傲索然无味、忽略别人，甚至会丢掉良知。正如C·S·刘易斯所说：“骄傲是精神上的肿瘤，它吞噬了爱和满足的一切可能性，甚至吞噬了常理。”骄傲最终将导致仇恨、嫉妒甚至战争。

自满的人的安全感来自他们在梯子上爬得比别人高出多少，而不是梯子是否搭靠在正确的墙上。他们看到其他人低于自己时感到了自己的价值，他们的回报和焦点是领先.....即便是在错误的东西中领先也是如此。

与低头俯视带来的骄傲一样，也存在一种从下仰视带来的骄傲。用美国前农业部长和宗教领袖埃泽拉·塔夫特·本森的话来说：

我们中的绝大多数人把骄傲当作上层人士的罪孽，例如富人、饱学之士，他们俯视我们中的其他人。不过，我们当中也有一种普遍的弊病——那就是从下向上仰望带来的骄傲，这种弊病有多种表现方式，例如挑剔、造谣、背后说坏话、自言自语、铺张、嫉妒、掩盖、不表态、不表扬他人以防抬高他人，以及得理不饶人和嫉贤妒能等。

骄傲是心胸狭隘的基本表现，危害平和的心态，它创造了一种虚假的完整人格，与表面的东西混为一谈。想想骄傲的代价吧，多少时间浪费在琢磨谁拥有的最多、谁做的最多、看上去最漂亮、住在最好的街区、有最大的办公室、挣最多的钱、做更多的工作、什么最有价值？当竞争的呐喊大于良知的细语时，将对我们在生活中做到要事第一的努力造成什么影响呢？

对骄傲这副毒剂的解药是谦虚，谦虚到足以意识到我们独木不成林，意识到我们的生活质量与别人的生活质量不可分割，其意义不在于享受和竞争，而在于做出贡献。我们自己不是法律，我们越重视原则和他人，我们就越拥有平和的心态。

以原则为中心的人士的特点

成为以原则为中心的人关键在于：成为，它不是浅尝辄止，而是一生的要求。但是，人们越把自己的生活同真北的原则结合在一起，他们就越能展现出与以原则为中心的人士的共同特性：

他们更加灵活和自觉：他们不拘泥于计划和方案，计划是重要的，但其重要性不能包揽一切，以原则为中心的人把生活看成一种冒险，他们像勇敢的探索者，深入未知的远地——他们并不真正知道将发生什么，但他们坚信结果会激动人心，促进成长，他们将发现新的领域，做出新的贡献，他们的安全感不是建立在他们感到舒适的范围之内，而是建立在他们的综合范围之内——使他们能够在未知的领域自由航行的能力。

他们拥有更丰富、更能带来回报的人际关系：他们把人的地位放在计划之上，他们明确自己的愿望，他们不比较、不竞争、不批评，别人开始觉得他们可以依赖、直截了当、不搞操纵、做出承诺并信守承诺、身体力行。以原则为中心的人对不良行为、批评或人类的弱点不做出过分反应，他们迅速原谅别人、不存嫉妒心，他们拒绝给人贴上标签、抱有成见、分门别类或事先做出判断，他们对成功感到真心快乐，对帮助别人获得成功也真心感到快乐，他们相信所有的人都有未开发出来的潜力，他们为成长和机会创造环境。

他们更为合作：与为别人做事的感觉相反，他们觉得与别人合作能得到更大的回报，以达成共同构想。他们重视不同意见，他们相信第三解决方案带来的合作。在集体行动中，他们学习建立自己的长处，以别人的长处弥补自己的缺点。当他们在不良处境中与他人谈判和交流时，他们更有能力把人和问题分别开来，他们能够注重别人的兴趣和忧虑，而不是在立场问题上争吵。

他们不断学习：因为他们知道真北原则的存在，他们不断谋求发现和理解这些原则并且把他们的生活与这些原则结合在一起，他们变得更加谦虚，易于教诲，他们博览群书，汲取年长者的智慧，听取别人的意见，他们不断从自己的经历中得到教育。

他们更注重做出贡献：他们把更多的时间和精力投入到贡献之中，而不是享乐之中，投入付出之中，而不是获取之中，他们更具有服务意识，他们在提高自己的生活质量的同时谋求提高别人的生活质量。

他们带来了不同寻常的结果：因为他们充分发挥自己的能力，他们比别人的产出要多得多，具有长期效果，他们不会从两头点燃一只蜡烛，他们不断获取新技能，他们提高了与别人合作的能力，促进了高质量的相互依赖的生产活动。无论做什么事情，他们都使用带来高质量结果的原则。

他们发展了健康的心理免疫系统：他们可以处理问题，他们得上不上心理上的艾滋病，他们可能受到疾病、财政上的挫败、或失望情绪的打击或突袭，但是他们有能力卷土重来，他们在婚姻和家庭中建立了健康的免疫系统，所以他们可以使用原则而不是成见来讨论财政、亲戚、管教孩子等如鲠在喉的问题，他们致力于在工作小组、团队和组织中建立免疫系统。

他们为自己制订了界限：他们不会工作到精疲力竭，他们也不会把钱花得一文不剩，也不会时间用

尽之前不停地忙于一些项目，他们不那么依靠外界因素来告诉他们什么时候停下来，他们学会了使用原则和智慧为自己制订界限，以最大限度地提高效率，他们在工作集中在精力和创造性的高峰期，他们花时间在娱乐，他们的开销明智，为将来的需要进行储蓄和投资。

他们过着更为平衡的生活：他们不会变成工作狂、宗教狂、急于求成的节食者、大吃大喝者、寻欢作乐者或是绝食而死的烈士，他们在身体上、社会上、心态上和心灵上都活跃，他们过着丰富多彩和合作的生活。

他们变得更有信心 and 安全感：他们越来越坚信遵守真北原则将带来生活的质量，他们在这个过程中变得更加耐心，心态更平和，他们的安全感不是来自工作、协会、认可、占有、地位、或其他任何外界因素，它来自内心——来自以原则为中心的生活，来自凭良知生活。

他们更具有言出必行的能力：没有刻意模仿、三心二意或虚伪的言行。他们提高了对自己和他人做出承诺和信守承诺的能力，他们在人格的完整测算中建立了高度的平衡。

他们的焦点在他们的影响圈之内：他们不在焦虑的恶性循环中浪费时间和精力，他们做那些力所能及的事情，努力改善他们所处的几乎所有的环境。

他们培养丰富的内心世界：他们从心灵的升华中汲取力量，他们从智慧论述中汲取营养，思考、反思，或者以其他方式为他们的生活创造条件、意义和动机。

他们表现出积极的活力：他们变得更有乐趣、愉快、乐观、积极、向上，他们看得见机会，他们克服或绕开消极的力量，他们克服自身的软弱的因素。

他们更多地享受生活：他们不会为自己犯的每一个愚蠢的错误指责自己，他们原谅自己，原谅他人，他们不会沉溺于昨天，也不会做明天的白日梦，他们理智而现实地过着现在的生活，仔细地为将来做出计划，并且灵活地适应变化中的环境。他们建立一种丰富的幽默感，经常自嘲，但是从取笑别人。

人们越能开发这些特性，他们的生活就越快乐和平静，他们开始对他们自己和周围每一个人的生活质量造成重大影响。

成为以原则为中心的人并非易事，但确实能带来高质量的生活品质，重要的是不断尝试，越来越接近真北的原则。

放弃

电影《使命》讲述的是一个男人抓俘虏然后把他们变卖为奴隶的故事。一天，他在返回村子时出于嫉妒杀死了自己的兄弟，他为自己的所作所为寝食难安，他几周内一直在绝望中枯坐，直到一位牧师最后使他相信，他可以亡羊补牢。

遵照牧师的指示，他试图和几个传教士进入丛林苦修，肩上背着一个又大又重的网兜，装着所有的武器和盔甲。道路之艰险令人难以置信，他带着重负，沿着羊肠小道跋山涉水。小队中的一个成员担心他的健康状况，问牧师这个人是否应扔掉辎重。牧师回答说：“到时候他自己会知道的。”

某个时候，这个人使尽吃奶的力气爬上了一座山丘，精疲力竭，气喘吁吁。在他抬起目光时，他看到了一个当地人，沉默片刻，这个当地人抬起刀子，割断了绳索。那一时刻，这个人如释重负，放弃了阻挠他前进的所有东西。从那一刻起，这个人开始帮助那个当地人改善生活质量。

我们早些时候说过，每一次突破都是摆脱、如释重负，我们在生活中努力做到要事第一之时，我们应适时放弃那些阻碍我们前进、阻止我们做出应有贡献的东西。

放弃那些广泛存在、让人感到高兴但建立在幻觉之上的构想

在短期内，我们也许会感觉良好，认为自己能确定目标并能得到自己想得到的任何东西以创造生活质量，而现实是真北的原则控制着生活质量，当我们遵循不符合真北原则的价值观念时，我们最终会试图控制后果、控制别人，这不能奏效，我们顾此失彼、事与愿违。存在着原则，也存在着后果，只有当我们放弃虚幻的构想时，我们才能遵守自然法则，为生活带来平和和质量。

放弃那些不是头等重要的事情

我们在新加坡召开的一次会议上，来自欧洲、亚洲和西方国家的经理聚集一堂。在我们介绍影响的范围和忧虑的范围的概念时，西方国家的一些经理开始谈论影响的范围如何帮助他们集中精力做那些必须做的事情，亚洲的经理们则说：“这很有趣，当我们审议这些范围时，我们马上就能做出的反应是：这好极了，忧虑的范围让我们马上就看到了要放弃的事情，我们可以放开手脚，做到要事第一，把我们的时间和精力集中到最重要的事情之上。

放弃优柔寡断

一旦我们背上优柔寡断的负担，我们就难以自由地对良知的呼唤做出反应，生活中最释然的事情就是承诺只对良知做出反应，人们尝试这种做法，哪怕只有一周，就会确实对那种如释重负感觉感到欣喜，对发现多少时间浪费在判断行动是否违背良知上感到欣喜。

放弃毫无必要的内疚

发自良知的内疚是一位伟大的老师，它帮助我们知道我们什么时候违背了真北的原则，但是我们拥有的负疚感大多来自社会直觉，没有教育意义，妨碍了我们的进步。当我们在审议自己的负罪感时我们解放自己，如果负罪感来自社会偏见，我们可以放弃负罪感，如负罪感发自良知，我们可以面对，把它融入生活，力所能及地亡羊补牢，继续前进。不管这样做怎么样，都不如带着负罪感生活那么艰难、那么让人憔悴。生活就是学习，从错误中学习，从成功中学习。“生活中惟一的错误，”一位人士说，“就是没有从错误中吸取教训。”

放弃表面的安全感

只要我们从终日忙忙碌碌、从我们的职业、从对我们的才干的认可、从人际关系中得到安全感，而不

是从我们基本的人格和良知及原则中获得安全感，从要事第一的角度上讲我们是被出卖了，这些事情对我们来说比我们真正想做的事情还要重要，只有我们走出这些事情，从内心深处获得安全感，我们才能自由自在地做那些真正重要的事情。

转折点

我们做出的每一项决定都是重要的决定，一些决定当时可能渺小，但是叠加起来就可能成为我们心灵的习惯，积聚力量帮助我们达到某个目的地。

我们做出的一些选择，但是也许是不知不觉的，将成为我们生活中的转折点——做到要事第一的时刻将改变一切。有些时候，做出这些决定是困难的，它们要求我们采取的立场也许不受欢迎，甚至在某些人看来不合逻辑。但是我们听取良知的声音，从好做到更好，我们将在前面的道路上发现难以置信的生活质量。

在我们结束本书的时候，我们想讲述我们的生活中一个真正的转折点，它帮助我们坚信做到要事第一的力量。

丽贝卡：几年前，我当时的情况是孩子在上学，我自己也想重新上学，我数年前曾得到过为期四年的奖学金并上过那个大学，当时我觉得上学不错，而对我们来说最好的是成家育子。我对那个决定从来没有后悔过，他给我带来了更多的、我从未想象过的幸福、欢乐、挑战和学习的机会，我那时没有完成学业，我想现在是时候了。

在我回到校园，看看是否有可能复学的时候，我有了一种从来没有预料到的感觉，令人振奋，我喜爱这种冒险的感觉、这种学习的兴奋之情，甚至喜欢书本的味道。我到教学管理楼查看学时充满活力，精神高度振奋，那些学时是我实现自己的目标真实路径。在我离开大楼时，我更加清醒地认识到我可以雇用别人来料理我的全部家事，所以我可以全身心地投入学业。

我腾云驾雾般地回了家，对成功的可能性惊喜不已，我这些年也上过一些课，也完成了不少自修科目。但是，一想到我可以把全部的时间和精力投入学业了，这种兴奋和安全感几乎令我欣喜若狂。

我说“几乎”是因为我从内心听到一个微弱的声音，这个声音说：“丽贝卡，你的家庭需要你。”

我不想听这个声音，我找出了我要返回学校的数十个理由，但是那个微弱的声音令我不舒服，我们的热情和理智难以摆脱这种不舒服的感觉。当我最后停止与这个声音的搏斗并真正聆听这个声音时，我深刻地意识到，我那时比上学重要得多的事情要做。

那是我做出的最困难的决定之一，就像我要品尝到某种好东西，然而它突然不翼而飞了。但我从内心里坚信，那个决定是正确的。我知道我必须重新把精力投入孩子身上，力所能及地为孩子做出贡献，他们在选择的时刻中将面临着难以置信的压力，我如果能够到场，在那些选择的时刻助他们一臂之力，将使他们的生活质量大大改观。

为了建立一个温暖的家，我投入了双倍的努力。我还奋力上了一个学期的夜校，学到了心理学、微生

物理学和人类学的许多知识，很有趣，也丰富了生活，但是我无法享受和孩子们在一起的美妙时刻以及在随后几年里出生的两个孩子在一起的美妙时刻。我现在注视着他们，想：“我当时要选择另外一条道路会怎么样呢？”

那个内心的声音导致我做出了有悖常理和社会压力的选择，它导致我在面临巨大诱惑的时候做到了把家庭放在首位，此后它还给了我一个意想不到的机会：同史蒂芬一起写作《高效能人士的七个习惯》一书，以我预想不到的方式做出了贡献，这是我做出每一个良好决定的源泉。我觉得自己不得不承认，确实存在比我的智慧大得多的智慧，按照那种智慧生活使做出贡献和享受快乐的关键。

罗杰：几年前，我们在事业成长的道路上遭受了强烈的痛苦，丽贝卡和我决定有意识地经受一两年的心理不平衡，我们商定在这个成长和挑战共存的时期我要花更多的时间出差，我们知道这将导致我离家出走的时间大大超过我们确定的标准，但我们觉得出差将大大促进我们的事业，有助于我们实现我们共同的长期目标。

这种不平衡带来我们想要的结果，但是当这种不平衡的时期结束时，很难回到原来的老路，因为可以做许多美好的事情，给他人和事业带来好处，也有许多要做这些事情的壓力，数周变成了数月，似乎这种不平衡已经变成了生活方式。

转折点之一的到来是因为我有了足够的停顿，问自己：“我是不是让好事情占据了最好的事情的位置？”这是寻找真北的时刻，我通盘考虑了处境，聆听自己的心声，我决定有必要做出决定，对每月外出的夜晚的次数做出限制。

这个决定在随后的好几周内都受到别人非议，但同事们逐渐意识到我的决定是某种信仰和承诺，许多人采取了支持的做法，帮助我履行这个决定，创造第三解决方案，使我对我们共同构想做出了最大的贡献。

我绝对相信，在做出那些限制和寻找有意义的第三解决方案之后，我对那个使命做出贡献的能力增加了，它实际上也是我们写作《要事第一》这本书初衷之一。

通过诸如此类的亲身经历，通过密切观察在生活中做到要事第一的那些人，我绝对相信存在着至关重要的转折点——我们必须采取立场并做出深刻的承诺以带来改变，承诺去做那些你所知道的最好的事情将带来平和的心态，尽管这不容易，或者曲高和寡。但是，如果我们不采取立场，我们会陷入不平和与不和谐的状态，久而久之，我们会觉得带着不平衡的心态生活更容易一些，而不愿为平衡的心态付出代价。

史蒂芬：几年前，我为了做出更广泛的贡献而离开了那所大学，成立了一个组织。我在那所大学工作了20年，境况十分舒适。我担任过一些不同的角色，包括高级的行政岗位，我参与创建了一个新的研究组织行为的系，我的生活非常惬意，令人满意，拥有大量的灵活度和自由，工资不菲——特别是再加上提供咨询和演讲的机会。

此外，我绝对喜欢自己的工作，我给研究生上一些小课，给500多本科生上一些大课。我感觉到，在学业最紧张的四五年时间内，我对大部分学生的生活造成了良好影响。

但是，我感觉到必须要开发新的方法去培训经理人员，那需要做全职的工作，我在好和最好的问题上着实动了半天脑筋，我最后决定去做那件事，把“七个习惯”和“以原则为中心的领导作用”尽可能多地传入社会的角落。我自信在经济上不成问题，那件工作可以给我的家庭提供足够的收入，但是仍有许多未知的因素和辞去工作的痛苦。

在一两年内，从贡献程度、满足程度和遇到挑战的内心兴奋程度来说，我只有后悔当初做出了这个选择，我再一次受到触动：不要受到好事情的诱惑，要追求最好的，去做那些你能做出独一无二贡献的事情，走出自己的舒适领域时要感到舒适，留在舒适领域时要感到不舒服——听起来自相矛盾。

在事业增长的每个阶段都会遇到同样的挑战——保住好东西和已知的东西，还是追求最好的东西和未知的东西。每一个阶段都充满许多痛苦。记得有一次我搭乘出租车去一个旅馆的途中，我意识到我已损失巨额钱财时惊出一身冷汗，我多年积蓄的资产都受到威胁，包括我的房子、游艇和其他所有的财政安全网络，我还把我对其负责的人置于危险之中，很有可能会失去一切，包括事业。

我还记得，那时候我认为这些损失其实是对开发市场、开发人力和开发产品的投资，而且那些愚蠢的损失是对学习和构想的投资，今后可能对我们有用。那些想法都是理智的，但是从情感上讲我已脆弱不堪，并且处于风险之中，我的家庭处于风险之中，我的未来处于风险之中，我第一次感到自己如此弱不禁风，而且处处是深刻的风险。

在对这个事业的结构和战略进行重大改革的每一个重要的历史时刻，我们都遭遇到了同样的焦虑和恐惧，远离了我们过去做事的那些舒适的方式，总是觉得自己冒着高度的风险。我们只能更加相信合作互动的原则——这是一切真正的增长、兴奋和贡献之母——更加相信参与这次合作互动的其他人的基本的性格和能力。

每一次，我都走出了舒适的一个领域，我得从悬崖上跳下去，尽管我知道有安全绳和安全网，但仍然有感到脆弱的时刻。但在每一个案例中，那些恐惧都毫无根据，冒险也值得，相互的鼓励、发自内心的热情、货真价实的新眼界和新知识、做出贡献的新感觉、新增加的价值、有意义的工作、为生活祝福、影响整个组织、文化和社会——这是一个我以前从未深刻如此了解的社会。

关键的阶段来自我们决定把这些材料既向公共机构传授也向私人结构传授的时候——以便影响教育界、医院、教堂、基金会、非赢利性组织、每一种职业、新兴的小企业、中型企业和大型企业、《财富》杂志列出的世界500强公司、100强公司、联邦政府、各州政府、地方政府、地方社区、卫生保健系统、医疗组织——然后走向世界，试图把以原则为中心的领导风格介绍给整个世界。

这一切发生在数年之内，现在我们的队伍中有能力出众和献身精神的人，他们的技能互补，对我们的使命宣言做出了一生的承诺。

服务于整个国际社会，提高个人和组织的能力，以大幅增加他们的表现能力，通过理解和掌握以原则为中心的领导风格，实现有价值的动机。

为履行这个使命，我们将继续实践我们传授的理论。

我们明确宣布我们将继续实践我们传授的理论，是因为我们已经意识到人们永远不能使用无价值的方法来得到一个有价值的结果，而持续做出贡献的真正力量来源于完整的人格、榜样、良师益友、提高能力和因势利导。

迄今，最大的挑战——至少对我来说——是把我的家庭置于我的职业、我的工作、我的公司、朋友和财产之上。我深信，如果我们处理生活中其他所有的责任和义务而忽略家庭，就等于把“泰坦尼克”号甲板上的椅子掰平。用另外一个人的话来说：“没有一个机构能取代家庭的位置。”家庭是至关重要的机构，将决定个人和整个社会的情感、智慧、精神、道德、社会和经济的发展方向。

从这一切经历中，我看到了从许多人那里得到咨询的必要性，看到了建立拥有专业能力和深刻的性格力量的强大而独立的董事会和顾问委员会的必要性，我看到了建立检查和平衡的机制的重要性，这个机制没有敌意，而是在公司或组织内部真正合作。我看到了资政会的重要性和总是拥有顾问和咨询专家的重要性，我看到了发扬我的夫人的智慧和感知她的本能的重要性——而且乐于接受她的智慧，即使它有悖于我的愿望和计划也是如此。这一切三番五次地让我领教了谦虚真正是一切美德之母，也是我们能得到的所有美好事物之母。如果我们不自以为是，那我们就可以成为正确的原则发挥作用的载体。

我学会了把生意的管理移交给其他优秀、有能力的人，和他们合作处理战略问题，我学会了不要借助地位、权力、权威或所有权的力量——尽管我偶尔受到了这样做的诱惑，而且偶尔也许会这样做。

我们共同强调，人们在受到刺激和做出反应之间做出的选择是至关重要的选择。我们绝对相信，创造生活质量的最佳方式是聆听良知的声音和按照良知生活。我们都又做出相反的选择的时候，并且遭受了报应。而且，我们共同表示，没有什么东西能比学会聆听良知的声音和按照良知生活对我们的时间和生活质量构成更大的影响。

我们的生活中可能有数个转折点，但是最重要的转折点是我们做出这个决定的时候：“我将按照我的良知生活，从此以后，我不会听到其他任何声音——社会偏见、成见、甚至是我自己的盘算——超过良知的声音，而且无论经过如何，我都将遵守这个原则。”

在做出那个决定的过程中，我们建立起一种生活方式，我们喜爱结果，而不是害怕结果，时间不再是敌人，而是朋友。因为我们遵循真北的原则，时间将带来我们在生活中带着耐心和信心培育的甜美果实。关键不是“花费”时间，而是把时间作投资，对人投资，对能力投资，对有意义的项目和事业投资。如同任何资本一样，如果我们花费时间，就失去了时间，我们得到的遗产坐吃山空，如果我们把时间作为投资，时间将反弹，保佑后代。

我们必须成为我们在世界上谋求的那种变化

我们意识到我们倡导的不是一个容易的信息，它在一个追求速成和短期效益以及以消费为基础的社会里可能不受欢迎，但是我们对于作为读者的您有一些忠告，激励着我们倡导这些构想。

因为您选择了这本书，我们相信你与我们这个组织中的同事以及在世界各地出席研讨会的人有许多共

同之处，你忙得不可开交，你有负责任、高产和做好事的愿望。但是，因为你太忙了，和我们中的许多人一样，你可能难以按照自己希望的方式做出贡献。

我们的经历极大地增强了对您这样的人的信任，极大地增强了对我们解决我们面临的所有问题的能力信任。我们坚信，通过培养聆听良知的声音的能力以及通过策划和组织，有效做到要事第一，我们可以做出许多已被放弃的个人和集体的贡献。

我觉得做什么事才能带来改变呢？

考虑这个问题，可能需要放弃——放弃虚幻的模式、优柔寡断、欲望、对紧迫感的迷恋，甚至放弃你舒适的区域。但是，在内心深处，你是否诚心诚意感觉到你可以做一些事情、做出某些贡献、留下将给你的家庭、工作团队、你的组织和你的社区的生活造成积极影响的遗产？

如果答案是肯定的，我们鼓励您做这些事情。正如甘地所说：“我们要我们必须成为我们在世界上谋求的那种变化。不管你在以原则为中心的问题上做的怎样，我们鼓励您按照心灵的呼唤行事，做出一个承诺并遵守这个承诺，确定一个目标并实现这个目标，其间有平和。正如埃梅尔森所说：

除了你自己，没有人能给你带来平和，除了原则的胜利，没有什么东西能给你带来平和。

EPILOEUE

后记

我们在结束《要事第一》这本书时，头脑和心灵都充满了一种敬意。

我们对人们深怀敬意。因为许多人依照这本书中提到的原则，以使命宣言、目标和个人经历的形式同我们分享了他们深入的内心活动，我们有一种身处圣地的深刻感受。我们的头脑被带入了一个世界的各种文化中，在这个世界，人们见面时手掌紧紧地握在一起，再点头示意，表现出对高贵的人类灵魂，对我们所有人身上体现的神圣火花的敬意。

我们对原则深怀敬意。我们遵守原则——或违反原则——的经历让我们每个人对原则的真实存在产生了一种敬意，并确信生活品质取决于我们根据“真北”调整生活的程度。

我们对生活和时间——我们生活、热爱、学习、留下遗产的那些瞬间、那些日子、那些星期、那些年和那些季节——的领导方式深怀敬意。我们对自己能够自由选择花费时间的方式深怀敬意、充满感激。

最重要的是，我们对上帝深怀敬意，我们将他看作原则和良知的源泉。我们确信，我们每个人身上体现的神圣火花将我们带入了以原则为中心的服务与贡献的生活。但是，我们也承认——并尊重——有良知、愿意奉献的人在我们的组织和整个世界中所表现出的多种多样的信仰。

布赖恩特·S·亨克利是美国西部早期开拓者之一，他曾说：

服务这种美德体现了所有时代的伟大事物和值得记忆的东西。它使提供服务的人显得高贵。它是区分世界两大集团的分割线：助人者和阻挠者；承担责任者和依赖别人者；贡献者和纯消费者。奉献比索取美好得多。任何形式的服务都是赏心悦目的。表达对其他人的鼓励、同情、兴趣，消除他的恐惧，帮助他建立自信并唤起他内心的希望，简而言之——爱别人并表现出爱——是最可贵的提供服务的方式。

我们可以做很多事，来提供服务，改变世界——不论我们的影响范围是大是小。是我们每个人心中的希望，让我们与良知联系更紧密，让我们用自身的热情为世界奉献光与热。